Verslo mitas

KODĖL
daugelis smulkiojo verslo
įmonių žlunga ir
KAIP spręsti šią problemą

Michael E. Gerber

Michael E. Gerber

Verslo mitas

KODĖL daugelis smulkiojo verslo įmonių žlunga ir KAIP spręsti šią problemą

Mijalba

Kaunas 2012

UDK 65:334
Ge289

Versta iš leidinio:
Michael E. Gerber
The E-Myth Revisited
Why Most Small Businesses Don't Work and What to Do About It
Copyright©1995, 2001 by Michael E. Gerber
HarperBusiness
A Division of HarperCollins*Publishers*
ISBN 0-88730-728-0

Iš anglų kalbos vertė Vaida Bilinskienė

© „Mijalba“, 2012
© Vertimas į lietuvių kalbą, Vaida Bilinskienė, 2006 m.

ISBN 9955-599-32-4

Skiriu savo tėvui.

O, kad jis būtų čia!

TURINYS

Padėkos ix
Pratarmė xi
Įvadas 1

I dalis
V-mitas ir smulkusis verslas Amerikoje 7

1 skyrius. Verslo mitas 9
2 skyrius. Verslininkas, Vadybininkas ir Specialistas 19
3 skyrius. Vaikystė: Specialisto etapas 33
4 skyrius. Paauglystė: pirmoji pagalba 42
5 skyrius. Už patogumo zonos ribų 50
6 skyrius. Branda ir verslo perspektyva 66

II dalis
Esminis perversmas: naujas požiūris į verslą 75

7 skyrius. Esminis perversmas 77
8 skyrius. Franšizinės įmonės prototipas 89
9 skyrius. Darbas su savo įmone, o ne joje 95

III dalis

Kuriame mažą įmonę, ir ji dirba puikiai! 113

10 skyrius. Verslo plėtros procesas 115
11 skyrius. Jūsų įmonės plėtros programa 131
12 skyrius. Jūsų gyvenimo vizija 133
13 skyrius. Strateginis įmonės tikslas 145
14 skyrius. Organizavimo strategija 161
15 skyrius. Vadybos strategija 183
16 skyrius. Darbuotojų ugdymo strategija 193
17 skyrius. Rinkodaros strategija 212
18 skyrius. Sistemų strategija 227
19 skyrius. Laiškas Sarai 246

Epilogas: Iš svajonės atgal į Amerikos smulkųjį verslą 251

Pabaigos žodis: Žengiame pirmąjį žingsnį 259

Penki būdai, kaip kaupti V. mito patirtį 261

Apie autorių ir jo knygą 263

PADĖKOS

Noriu nuoširdžiai padėkoti visiems, kurie dirbo su manimi ir padėjo subrandinti šioje knygoje pateiktas mintis, taip pat teikė paramą, kai reikėjo ją baigti:

Žmonai Ilenai Gerber (Ilene Gerber), savo partnerei ir redaktorei, be kurios atkaklaus darbo ir meilės tiesai nei ši knyga, nei mudviejų verslas ir santuoka nebūtų buvę įmanomi.

Vaikams Šanai, Kim, Hilarei, Semui ir Aleks Olivijai, – jie davė man daugiau, nei gavo iš manęs, tačiau tą iš tikrųjų supranta tik tėvo širdis.

Visiems, kartu dirbusiems ir tebedirbantiems bendrovėje *E-Myth Worldwide*, – jų praktinė veikla bei atsidavimas šios knygos mintims, taip pat vienas kitam ir mūsų klientams, teikdavo žodžiams prasmę netgi tada, kai tai atrodydavo neįmanoma.

Tūkstančiams klientų, kurie patikėjo mūsų dorumu ir kartu dirbdami mokė mus ne mažiau nei mes juos, kaip įveikti visus trūkumus.

Nensei ir Bobui Dreifusams (Nancy, Bob Dreyfus) – jų išmintis, meilė ir kilnios sielos davė man daugiau, nei atrodo jiems patiems.

Virginijai Smit (Virginia Smith) iš *HarperBusiness*, – ji, rūpestinga ir sumani draugė, nesėkmingiausiais rašymo laikotarpiais žvelgė į mane švelniai, nuoširdžiai ir geranoriškai; neatsiprašinėdama ir neaiškindama suteikdavo jėgų būti savimi tada, kai mažiausiai to norėdavau.

Galiausiai visiems savo skaitytojams, ir toliau taip entuziastingai remiantiems mano darbą.

Ačiū jums visiems.

PRATARMĖ

Nuo to laiko, kai *V-mitas* buvo išleistas pirmą kartą, praėjo penkiolika metų. Man tai – visi penkiolika. Mano šeimoje, versle ir gyvenime apskritai per tuos metus nutiko daug nuostabių, gerų ir skausmingų dalykų. Ir jei *Sakmėse apie jėgą** Don Chuanas sako tiesą, jog „pagrindinis skirtumas tarp paprasto žmogaus ir kario yra tai, kad karys viską priima kaip iššūkį, o antrasis visur įžvelgia arba Dievo malonę, arba prakeiksmą“, tai aš esu tiek pat kaltas kaip ir bet kuris kitas, jog gimiau paprastu žmogumi, tačiau progai pasitaikius, kai Dievas nusprendė, jog metas man įgyti galios, tapau kariu.

Per tuos penkiolika metų patyriau ir finansinių bei verslo nesėkmių, ir neįtikėtinų pergalių; šešiolika santuokos metų paverčiau nepaprasta partneryste su žmona Ilena; tapau dviejų nuostabių vaikų, Semo ir Aleks Olivijos, tėvas

* *Minimas Carloso Castanedos romanas Sakmės apie jėgą (Tales of Power) (vert.).*

(dabar turiu penkis nuo devynerių iki trisdešimt aštuonerių metų amžiaus); dukters Kim ir žento Džono dėka įžengiau į nuostabų senelių pasaulį: jie mums padovanojo Sarą, Eliją, Nojų, Haną ir Isają; keliavau po pasaulį ir kalbėjausi su šimtais tūkstančių smulkiųjų verslininkų Australijoje, Kanadoje, Ispanijoje, Naujojoje Zelandijoje, Japonijoje, Puerto Rike, Meksikoje, Indonezijoje ir, žinoma, beveik kiekviename didesniame Jungtinių Valstijų mieste. Ir, be visa ko kita, dėkingai priėmiau didelę paramą ir rūpestį daugelio tų, prie kurių gyvenimo kokiu nors būdu prisiliečiau ar su kuriais susikirto mano kelias.

Trumpai tariant, metai buvo įkvepiantys, kupini iššūkių, žlugdantys, varginantys, sekinantys, nuobodūs, informatyvūs, turiningi. Ir dar: toks gyvenimas, kokį gyvenau aš, yra tikra bėda visiems mano sukirpimo žmonėms – mes daužome galvą į sieną ir visai nepaisome, kokios žalos tai padarys svarbiausiai mūsų kūno daliai.

Taigi ši knyga yra praėjusių penkiolikos metų, taip pat ir prieš juos buvusių penkiolikos metų veiklos produktas. Kai iki *V-mito* išleidimo buvo likę dar beveik aštuoneri metai, aš įkūriau bendrovę *E-Myth Worldwide.* Joje formavosi mano požiūris, kuriuo dalijausi su visais, skaičiusiais šią knygą.

Nuo tada, kai buvo išleistas *V-mitas,* daugelis skaitytojų ir smulkiajam verslui atstovaujančių klientų prašė manęs paaiškinti specifinius *V-mito* požiūrio aspektus, kad jie galėtų sėkmingiau vykdyti savo veiklą. Knygoje *Naujas žvilgsnis į V-mitą* atsakoma į daugelį klausimų, kuriuos iškėlė *V-mitas,* o naujiems ir ankstesniems skaitytojams suteikiama galimybė

imtis savo verslo su dar didesne energija, racionaliau mąstant ir taikant išplėstus *V-mito* principus.

Turėdamas šį tikslą, pastaraisiais metais daug bendravau su nuostabia moterimi, vardu Sara (tai nėra tikrasis jos vardas), ir atsakiau į daugybę svarbių jos pateiktų klausimų, kurie susiję su *V-mito* principais. Saros, kaip verslininkės, patirtis, jos kantrybė, sumanumas ir aistra pastūmėjo mane imtis sunkių mūsų klientų – smulkiųjų verslininkų – reikalų ir pasiūlyti jiems, kaip pertvarkyti savo mąstyseną bei verslą. Šios moters nusivylimas ir labai asmeniški klausimai paskatino mane pabandyti skaitytojui paaiškinti *V-mito* esmę. Tikiuosi, kad Saros problemos jus sudomins taip pat, kaip kad sudomino mane.

Prieš supažindindamas jus su Sara, norėčiau pasidalyti savo mintimis apie smulkųjį verslą ir juo užsiimančius žmones.

Dažnai man užduoda tokį klausimą: „Ką tokio žino nepaprastai sėkmingai besiverčiantys smulkieji verslininkai, ko nežino visi kiti?"

Iš patirties galiu pasakyti, kad, priešingai paplitusiam įsitikinimui, žmonės, kuriems verslas sekasi išimtinai gerai, tokie yra ne dėl savo šiuo momentų turimų žinių, bet todėl, kad *nepasotinamai trokšta žinoti daugiau*. Daugumos mano sutiktų nevykėlių verslininkų verslas žlugo ne todėl, kad jie prastai išmanė finansus, rinkodarą, vadybą ir darbo procesus (šių dalykų gana lengva išmokti), bet todėl, kad jie švaistė laiką ir energiją gindami savo tariamai gerai suprastas tiesas. O štai mano pažįstami sėkmės lydimi verslininkai yra pasiryžę viską suprasti iš tikrųjų teisingai, kad ir kiek tai jiems kainuotų.

Beje, kai sakau „suprasti teisingai“, turiu galvoje ne tik verslą.

Kai „suprantame teisingai“, pakylėjame dvasią, įgyjame įžvalgumo ir imame siekti aukštesnių tikslų.

Tai yra etikos tvirtumas, moraliniai principai, visuotinė tiesa.

Vis dėlto tie, apie kuriuos aš linkęs manyti kaip apie nepaprastus, nebūtinai vartoja būtent šias sąvokas. Anaiptol. Jie paprasčiausiai nemoka to išreikšti žodžiais. Tačiau jie yra nepaprasti. Tai spindi jų akyse, skamba balso tembre, sklinda nuo jų.

Kita vertus, geriausieji iš mano pažinotų geriausiųjų yra visiškai žemiški žmonės, nors ir siekia „aukštesnių tikslų“. Kartais jie esti smulkmeniški, be galo pragmatiški ir praktiški bei pernelyg domisi juodąją paprasto gyvenimo puse. Jie žino, kad verslas nenukentės, jei nepavyks pasiekti aukštų, principinių dalykų tobulumo, tačiau žlugs, jei nemokėsi tobulai elgtis visiškai kasdieniškose situacijose – jei ne taip ką pasakysi kalbėdamas telefonu, jei nemokėsi bendrauti su pirkėjais ir pardavėjais, jei netinkamai elgsiesi priimdamas prekes.

Sakyčiau, mano pažįstami didieji verslininkai intuityviai supranta, jog vienintelis būdas siekti aukštumų – sutelkti dėmesį į daugybę, atrodytų, nereikšmingų, nesvarbių ir nuobodžių dalykų, iš kurių susideda kiekvienas verslas. (Ir kiekvienas gyvenimas, beje!)

Šių kasdienių ir varginančių smulkmenų visuma, jei į jas žvelgiame rimtai ir su gerais ketinimais, sudaro savitą esmę, greit pamirštamą kokybę – štai kas kiekvieną sėkmingai

dirbančią įmonę skiria nuo „vidutinės“, kurios savininkui užtenka paprasčiausiai „prastumti dieną“.

Štai paprasta tiesa, kurią sužinojau apie sėkmingai dirbančius verslininkus: jie nuoširdžiai žavisi smulkmenomis, žvelgia į jas taip rimtai, kaip tik įmanoma, ir toks požiūris duoda savų vaisių.

Šiam žavesiui skiriama ši knyga.

Ši knyga – tai vadovas tiems, kurie nepaprasto verslo kūrimą supranta kaip niekada nesibaigiančius klausimus, tyrinėjimus, aktyvią kovą su daugybe jėgų, su mumis ir be mūsų, kurie visus tiesos ieškotojus be perstojo stebina ir glumina nepaprasta požiūrių įvairove, nuolatiniais netikėtumais ir neapsakoma visa ko painiava.

Ir dar: žavėjimasis sėkmingo verslo kūrimu nėra tas pat kas žavėjimasis sėkme.

Dažniausiai apie sėkmę negalvojame. Mąstome apie kokį nors tikslą – galutinį tašką – kuris, kai jį pasiekiame, skatina sušukti: „Man pavyko!“ Iš patirties puikai žinau, kad sėkmingai kuriant verslą pasiekti tikslai tuoj pat pakeičiami naujais.

Taigi ši knyga ne apie pabaigą, o apie pradžią, apie niekada nesibaigiantį žaidimą, apie žavų ir energijos teikiantį procesą, apie nuolatinį mūsų tobulėjimą. Tas procesas vyksta tik būnant „čia ir dabar“, atidžiai stebint, kas vyksta aplinkui.

Manau, kad mūsų verslas tarsi veidrodis be galo tiksliai atspindi mus tokius, kokie mes esame iš tikrųjų, jis neklystamai parodo, ką išmanome, o apie ką neturime nė menkiausio supratimo.

Manyčiau, kad mūsų verslas puikiai atspindi mūsų gyvenimo kelią apskritai.

Vienas išminčius kartą pasakė: „Pažink save." Atradimų keliu žengiančiam verslininkui šį išmintingą posakį galiu tik papildyti: geros kelionės ir sėkmės.

Dar galėčiau pacituoti šiuos kito išmintingo žmogaus, Antonijaus Grynbanko (Anthony Greenbank), žodžius iš *Išlikimo knygos* (*The Book of Survival*): „Kad išsisuktumėte iš keblios padėties, jums nereikia turėti *Grand Prix* vairuotojo reakcijos, Heraklio raumenų, Einšteino proto. Reikia tik žinoti, ką daryti."

Malonaus skaitymo

Maiklas E. Gerberis
Santa Rosa, Kalifornija
2001 metų birželis

ĮVADAS

Manau, kiekviename versle yra tokių, kurie pamažėle kraustosi iš proto.

– Joseph Heller
iš knygos *Kažkas atsitiko*

Jei turite smulkiojo verslo įmonę arba jei norite ją įkurti – ši knyga parašyta jums.

Joje sudėtas mūsų daugybės tūkstančių valandų ir pastarųjų dvidešimt ketverių metų triūsas bendrovėje *E-Myth Worldwide*.

Ji iliustruoja nuomonę, kurią suformavo patirtis, įgyta dirbant su tūkstančiais smulkiojo verslo įmonių savininkų.

Mes įsitikinę, kad smulkiojo verslo įmonės Jungtinėse Valstijose dirba nesėkmingai, nors jų savininkai pluša iš peties.

Dar išsiaiškinome, kad smulkiuoju verslu užsiimantys žmonės dirba kur kas daugiau, nei turėtų, palyginti su jų gaunamomis pajamomis.

Bėda iš esmės ne ta, kad smulkieji verslininkai šioje šalyje nedirba – problema ta, kad jie dirba netinkamai.

Todėl daugelio jų verslas baigiasi chaosu – nevaldomu, nenuspėjamu ir nuostolingu.

Pažvelkime į skaičius:

Jungtinėse Valstijose atidaromų ir tuojau pat uždaromų įmonių skaičius grėsmingai didėja. Kiekvienais metais daugiau kaip milijonas amerikiečių pradeda kokį nors verslą. Prekybos departamento duomenimis, pirmųjų metų pabaigoje mažiausiai 40 % iš jų žlunga.

Per penkerius metus žlunga daugiau kaip 80 % (tai yra 800 000).

O likusioji blogos naujienos dalis yra tokia: jei turite smulkiojo verslo įmonę, kuri sugebėjo išsilaikyti penkerius metus ar ilgiau, džiaugtis neskubėkite. Nes daugiau kaip 80 % įmonių, kurios sugebėjo išlikti pirmaisiais penkeriais metais, žlunga per kitus penkerius.

Kodėl taip nutinka?

Kodėl tiek daug žmonių pradeda verslą vien tam, kad patirtų nesėkmę?

Ko jie nepasimoko?

Kodėl šiandieną, kai tiek daug informacijos apie sėkmingą smulkiojo verslo plėtrą, tai pasiseka tik nedaugeliui?

Į tuos klausimus atsakome šioje knygoje.

Ji – apie keturias išmintingas idėjas, kurios, jei suprasite jas ir priimsite į savo širdį, suteiks jums galios sukurti nepaprastai įdomų ir prasmingą smulkųjį verslą.

Nepaisykite jų ir greičiausiai prisijungsite prie šimtų tūkstančių žmonių, kurie kiekvienais metais eikvoja savo energiją, turtą ir patį gyvenimą – jie pradeda smulkųjį verslą ir patiria nesėkmę arba metų metus neriasi iš kailio, kad išliktų.

1 idėja. Šioje šalyje egzistuoja mitas (vadinu jį V-mitu), kuris teigia, jog smulkųjį verslą pradeda verslininkai rizikuodami savo turtu, kad gautų pelno. Tai nėra taip. Pagrindinė priežastis, kodėl žmonės pradeda verslą, neturi nieko bendra su verslininkyste. Iš esmės tikėjimas šiuo verslo mitu yra pats svarbiausias veiksnys, dėl kurio tiek daug smulkiųjų įmonių patiria nesėkmę. V-mito suvokimas ir šio suvokimo pritaikymas kuriant bei plėtojant smulkųjį verslą gali būti kiekvieno verslininko sėkmės paslaptis.

2 idėja. Amerikos smulkiojo verslo sferoje šiandien vyksta perversmas. Vadinu jį esminiu. Ir ne tik todėl, kad jis keičia verslo pobūdį šioje šalyje ir visame pasaulyje – jis keičia pačius verslininkus, jų veiklos metodus ir jų išlikimo tikimybę.

3 idėja. Esminio perversmo pagrindas – dinaminis procesas, kurį kompanijoje *E-Myth Worldwide* vadiname verslo plėtros procesu. Smulkiojo verslininko susistemintas ir tikslingai vykdomas, šis procesas turi galios kiekvieną verslo įmonę paversti neįtikėtinai efektyvia organizacija. Mūsų patirtis parodė, kad įmonė išlieka jauna ir klestinti tada, kai šis procesas įdiegiamas į kiekvieną veiklos sritį ir iš esmės lemia tos įmonės likimą. Jei šis procesas ignoruojamas, kaip, deja, itin dažnai atsitinka, smulkiojo verslo įmonei ima vadovauti Atsitiktinė Sėkmė, Sąstingis ir po visa ko – Nesėkmė. Liūdnų padarinių neišvengiama.

4 idėja. Verslo plėtros procesą sistemingai vykdyti gali kiekvienas mažos įmonės savininkas, laipsniškai išmokdamas smulkiojo verslo sferos perversmo pamokas. Tuomet šis procesas leidžia numatyti rezultatus ir suteikia gyvybinės jėgos kiekvienai mažai įmonei, kurios savininkas yra pasiruošęs paaukoti tiek laiko ir dėmesio, kiek reikia, kad ji suklestėtų.

Nuo tada, kai 1977 metais buvo įkurta *E-Myth Worldwide*, mes įtraukėme į savo unikalią V-mito meistriškumo programą daugiau kaip 25 000 mažų įmonių savininkų, ir tai tūkstančius kartų atnešė sėkmę.

Drįsčiau manyti, kad nė viena organizacija neturi daugiau patirties, kaip plėtoti smulkųjį verslą remiantis minėtojo perversmo pamokomis. Nors šis procesas nėra „burtų lazdelė" ir reikalauja sunkiai dirbti, toks darbas džiugina ir, kiek man žinoma, yra vienintelė priemonė, suteiksianti jums tokį gebėjimą valdyti, kokio jums reikia, kad iš savo mažos įmonės gautumėte tai, ko norite. Iš tikrųjų jis pakeis ir jūsų verslą, ir gyvenimą.

Ši knyga apie tai, kaip pasiekti galutinių rezultatų, ne vien tik „kaip tai daryti". Nes visi žinome, kad ne knygos kuria sėkmę. Sėkmę kuria žmonės.

Žmones skatina dirbti idėja, dėl kurios verta dirbti, ir žinojimas, ką reikia daryti.

Tik tuomet, kai tokia idėja tvirtai įauga į jūsų mąstymą ir ima valdyti jūsų verslą, žodžiai „kaip tai daryti" įgauna prasmę.

Ši knyga – apie tokią idėją, kad jūsų verslas yra niekas kita, kaip tik tikslus ir aiškus jūsų pačių atspindys.

Jei esate nerūpestingi, savo versle viską darysite nerūpestingai.

Jei esate neorganizuoti, neorganizuotas bus ir jūsų verslas.

Jei esate godūs, jūsų darbuotojai taip pat bus godūs, jie stengsis kuo mažiau, o prašys kuo daugiau.

Jei menkai teišmanysite, ką turite daryti, šis trūkumas atsispindės jūsų versle.

Taigi kad jūsų verslas pasikeistų (nes jis be perstojo turi klestėti), turite pasikeisti pirmi. Jei nenorite keistis, jūsų įmonė niekada neduos jums trokštamo rezultato.

Pirmiausia turi pasikeisti jūsų supratimas apie tai, kas iš tikrųjų yra įmonė ir ko ji iš jūsų pareikalaus.

Kai visiškai suprasite, kokį santykį su savo įmone privalo turėti kiekvienas savininkas, jei tik jis ar ji nori sėkmės, galiu užtikrinti, kad ir jūsų verslas, ir gyvenimas įgaus naujos gyvybinės energijos bei kitą prasmę.

Sužinosite, kodėl tiek daug žmonių iš savo verslo negauna to, ko trokšta.

Pamatysite, kiek daug esama beveik stebuklingų galimybių, kuriomis gali naudotis kiekvienas, kuris pradeda smulkųjį verslą tinkamai, tinkamai jį suvokia ir taiko tinkamas priemones.

Savo akimis regėjau, kad taip nutiko tūkstančiams įvairiausių verslininkų – žmonėms, kurie pradžių pradžioje apie verslą nenutuokė nieko.

Linkiu, kad ši knyga padėtų jums keistis.

I DALIS

V-mitas ir smulkusis verslas Amerikoje

1

VERSLO MITAS

Jie svaiginasi darbu, kad nežinotų, kaip jaučiasi iš tikrųjų.

– Aldous Huxley

Knyga *V-mitas* – apie verslininko mitą. Amerikoje jis labai paplitęs ir byloja apie didvyriškumą.

Pabandykite įsivaizduoti tipišką verslininką, ir mintyse iškils herkuliški vaizdai: vienišas žmogus, blaškomas gaivalų, drąsiai meta iššūkį nenugalimiems atsitiktinumams, kopia į stačias klastingas uolas – kad įgyvendintų svajonę sukurti savo verslą.

Legenda atsiduoda didžiadvasiškumu, didingumu, ji kalba apie nežmoniškas pastangas, didžiulius įsipareigojimus siekti herojiškų idealų.

Nors tokių žmonių esama, iš patirties žinau, kad jų pasitaiko retai.

Iš tūkstančių verslininkų, su kuriais susipažinau ir dirbau per pastaruosius dvidešimt metų, tik nedaugelis buvo *tikri* verslininkai, kai juos sutikau.

Daugelis jų neturėjo vizijos.

Kopimo įkarštis buvo virtęs aukščio baime.

Uola tapo daiktu, į kurį verčiau laikytis įsitvėrus, o ne juo kopti.

Išsekimas buvo įprastas, o pakili nuotaika – reta.

Tačiau negi jie pirmiau nebuvo tikri verslininkai? Juk jie pradėjo savo verslą. Turėjo būti vizija, paskatinusi juos imtis tokios rizikos.

Jei tokia vizija buvo, kur ji dabar? Kodėl ji nublanko?

Kur tas verslininkas, kuris įkūrė įmonę?

Atsakymas paprastas: *verslininkais jie buvo tik akimirką.*

Tik trumpą praėjusio laiko sekundę.

Paskui vizija dingo. Daugeliu atveju – visiems laikams.

Jei verslininkas ir išliko, tai greičiau tik kaip mitas, atsiradęs dėl nesupratimo, kas imasi verslo ir kodėl. Tas nesupratimas Amerikoje mums kainavo brangiai – kur kas brangiau, nei galime įsivaizduoti: iššvaistyti ištekliai ir galimybės, prarasti gyvenimai.

Šį mitą, šį nesuvokimą, vadinu *verslininko mitu.* Šioje šalyje jis klesti dėl nepagrįsto įsitikinimo, kad smulkiąsias įmones kuria verslininkai, nors iš tikrųjų jie visai ne verslininkai.

Taigi kas kuria mažas įmones Amerikoje?

Ir kodėl?

Verslumo Priepuolis

Kad geriau suprastume *V-mito* ir minėtojo nesuvokimo esmę, atidžiau pažvelkime į žmogų, kuris nusprendžia užsiimti verslu. Kaip jis atrodo ne tada, kai pakliūva į verslą, bet prieš ten pakliūdamas.

Ką veikėte prieš imdamiesi savo verslo? Ir, jei planuojate rimtai juo užsiimti, ką veikiate dabar?

Jei esate panašūs į daugelį mano pažįstamų, dirbote kažin kam kitam.

Ką jūs dirbote?

Galbūt techniškus darbus, kaip ir dauguma dabartinių verslininkų.

Buvote dailidė, mechanikas ar šaltkalvis.

Dirbote buhalteriu ar pudelių kirpėju, braižytoju ar kirpėju, barzdaskučiu ar programuotoju, gydytoju ar techniniu redaktoriumi, dailininku grafiku ar apskaitininku, interjero dizaineriu ar pardavėju.

Tačiau kad ir kur dirbote, jūs atlikote techninį darbą.

Ir, ko gero, puikiai.

Tačiau dirbote kitiems.

Ir štai vieną dieną be jokios akivaizdžios priežasties kažkas atsitiko. Galbūt dėl oro, gal dėl gimtadienio, o gal dėl to, kad jūsų vaikas baigė vidurinę mokyklą. Taip pat tai galėjo būti penktadienio popietę gautas atlyginimas, o gal į jus skersai žvilgtelėjo bosas, nes buvo nepatogiai atsisėdęs savo kėdėje. Dar tai galėjo būti staiga kilęs jausmas, kad bosas nevertina jūsų indėlio į savo verslą.

Tai galėjo paskatinti bet kas – dabar jau nesvarbu. Tačiau vieną dieną be jokios akivaizdžios priežasties *jus staiga ištiko Verslumo Priepuolis*. Ir nuo tos dienos jūsų gyvenimas pasikeitė visiems laikams.

Jūsų mintyse skambėjo maždaug tokie žodžiai: „Dėl ko aš tai darau? Kodėl aš jam dirbu? Po velnių, apie šį reikalą išmanau tiek pat, kiek ir jis. Jei ne aš, jis neturėtų

įmonės. O ją gali valdyti kiekvienas mulkis. Aš plušu vienam jų."

Kai šie žodžiai suskambo jūsų galvoje ir ne juokais įstrigo į širdį, jūsų likimas buvo nulemtas.

Jus be perstojo ėmė kamuoti jaudulys, būdingas žmonėms, nusprendusiems žengti ryžtingą žingsnį.

Galvoje ėmė suktis mintys apie asmeninę nepriklausomybę.

Pats sau bosas, pats sau dirbi ir dainuoji savo dainą.

Kai tik jus ištiko Verslumo Priepuolis, jūs netekote ramybės.

Nebegalėjote nuo jo išsivaduoti.

Privalėjote pradėti savo verslą.

Lemtingoji prielaida

Kęsdami Verslumo Priepuolio kančias, tapote vienos pragaištingos prielaidos auka. Tą prielaidą paprastai padaro kiekvienas, sumanęs pradėti nuosavą verslą.

Ir ši prielaida iš karto nulemia visą verslo eigą – nuo Iškilmingo Įmonės Atidarymo iki jos Likvidavimo.

Štai ši lemtingoji prielaida: *jei išmanai įmonėje atliekamą techninį darbą, tai drauge išmanai ir verslą, kuris grindžiamas šiuo techniniu darbu.*

Ji lemtinga todėl, kad tai yra netiesa.

Iš tikrųjų tai pagrindinė daugelio smulkaus verslo nesėkmių priežastis!

Įmonėje atliekamas techninis darbas ir šiuo darbu grindžiamas verslas *yra du visiškai skirtingi dalykai!*

Tačiau verslą pradedantis techninis darbuotojas paprasčiausiai to nesupranta.

Nuo Verslumo Priepuolio kenčiančiam specialistui verslas nėra verslas, o tik darbo vieta.

Taigi dailidė, elektrikas arba santechnikas tampa verslininku.

Kepėjas atidaro kepyklą.

Techninis redaktorius imasi techninio redagavimo verslo.

Kirpėja atidaro grožio saloną.

Inžinierius pradeda organizuoti puslaidininkių gamybą.

Muzikantas ima prekiauti muzikos instrumentais.

Ir visi jie šventai įsitikinę, kad, išmanydami techninį šios verslo srities darbą, jie iš karto ir labai kvalifikuotai gali valdyti įmonę, kurios veikla grindžiama šiuo darbu.

Ir tai paprasčiausiai netiesa!

Techninio darbo išmanymas, užuot buvęs kaip anksčiau jų vieninteliu didžiausiu turtu, iš esmės tampa vieninteliu didžiausiu jų verslo kliuviniu.

Nes juos dabar jau turėtų dominti ne techninis darbas. Jiems derėtų išmokti, kaip organizuoti verslą, o ne dirbti patį darbą.

Tikroji tragedija ta, kad, kai techninis darbuotojas tampa *lemtingosios prielaidos auka*, verslas, turėjęs jį išlaisvinti nuo darbo kitiems, iš tikrųjų paima jį vergijon.

Staiga darbas, kurį jis taip gerai išmanė, tampa vienu darbu kartu su tuzinu kitų, apie kuriuos jis visiškai nieko nenutuokia.

Nors skatinamas Verslumo Priepuolio pradėjo verslą, jis tebėra į darbą einantis techninis darbuotojas.

Taip verslininko svajonė virsta techninio darbuotojo košmaru.

Įsivaizduokite Jauną Moterį, kepančią pyragus
Įsivaizduokite Jauną Moterį, pradedančią pyragų kepimo verslą
Įsivaizduokite, kaip Jauna Moteris tampa Sena Moterimi

Kai susipažinau su Sara, ji jau trečius metus vertėsi pyragų kepimu. Ji pasakė:

– Šie treji metai buvo patys ilgiausi mano gyvenime.

Tarkime, kad Saros įmonė vadinosi „Pyragai".

Tiesą sakant, Saros verslas nebuvo susijęs vien tik su pyragais, jis visas buvo susijęs su darbu. Darbu, kurį atliko Sara. Darbu, kurį kažkada dirbti mėgo labiau nei ką kita. Tačiau taip pat ir darbu, kurio ji niekada nebuvo dirbusi.

– Aš ne tik labai nemėgstu daryti visa to, kuo čia užsiimu (ji plačiai mostelėjo rankomis, tarsi būtų norėjusi apkabinti visą krautuvėlę, kurioje stovėjome), bet ir kepti pyragų – *nekenčiu jų* (šiuos žodžius ji pabrėžė beveik su įniršiu), – tarė ji ir pravirko.

Ore tvyrojo šviežių pyragų aromatas.

Buvo septinta valanda ryto. „Pyragai" turėjo atsidaryti po pusvalandžio. Tačiau Saros mintys klaidžiojo kažin kur kitur.

– Jau septynios, – prijuoste šluostydamasi akis tarė ji, lyg skaitydama mano mintis. –Ar galite patikėti, kad aš čia jau nuo trijų valandų nakties? Kad atsikėliau antrą, norėdama pasiruošti? O kai iškepsiu pyragus, atidarysiu krautuvėlę, aptarnausiu pirkėjus, susitvarkysiu, užsidarysiu, apsipirksiu, sutvarkysiu kasą, nueisiu į banką, pavakarieniausiu ir paruošiu pyragų tešlą rytdienai, bus pusė dešimtos ar dešimta. Kai kiekvienas normalus žmogus dėkodamas Dievui sakys, kad dienos darbai atlikti, aš turėsiu prisėsti ir imti skaičiuoti, kaip sumokėti nuomą kitą mėnesį – ar tikite? Ir visa tai (ji vėl plačiai mostelėjo rankomis, lyg norėdama pabrėžti savo žodžių svarbą) vyksta dėl vienos priežasties: mano patys geriausi draugai sakė, jog esu beprotė, kad neatidarau savo kepinių parduotuvės, mat esu velniškai gera kepėja. Ir aš – o tai dar blogiau – jais patikėjau! Pamaniau, kad nebereikės vaikščioti į nemėgstamą darbą, kurį dirbau tuo metu, kad galėsiu daryti tai, kas limpa prie širdies.

Ji sielvartingai nutilo, o aš nenorėjau jai trukdyti. Tyliai laukiau, ką ji sakys toliau.

Tačiau ji tik dešine koja spyrė į didelės juodos orkaitės dureles.

– Prakeiktoji! – pratrūko ji. – Bjaurybė, bjaurybė, bjaurybė!

Tarsi norėdama patvirtinti šiuos žodžius, Sara spyrė dar kartą. Tada ji susmuko, sunkiai atsiduso ir netekusi vilties susikryžiavo rankas ant krūtinės.

– Ką aš dabar veikiu? – šnapštelėjo.

Supratau, kad šis klausimas veikiau skirtas jai pačiai, o ne man.

Sara atsirėmė į sieną ir ilgai tyliai stovėjo, spoksodama į savo batus. Tylioje parduotuvėje garsiai tiksėjo sieninis laikrodis. Girdėjau, kaip bundant miestui šalia besidriekiančia judria gatvele važiuoja mašinos. Pro nublizgintus langus ryškiai švietė saulė, jos spinduliai glostė spindinčias ąžuolines grindis po kasos aparatu.

Ore mirguliavo dulkės, jos tarsi laukė, kol Sara vėl prabils.

Ji buvo smarkiai prasiskolinusi.

Kad sukurtų šią mielą, jaukią parduotuvę, ji išleido viską, ką turėjo, ir daugiau.

Sudėjo puikiausio ąžuolo grindis.

Nusipirko geriausias orkaites.

Už labai nemažus pinigus įsistatė nuostabias vitrinas.

Čia ji įdėjo visą savo širdį, taip pat visą savo širdį ji įdėjo ir į savo pyragus – Sara pamilo juos vaikystėje auklėjama tetos.

Vaikystėje jos namų virtuvė buvo pripildyta nuostabaus saldaus ką tik iškeptų pyragų aromato. Teta supažindino ją su žavingu procesu: tešlos minkymu, orkaitės valymu, miltų sijojimu, kepimo skardų ruošimu, rūpestingu obuolių, vyšnių, rabarbarų, abrikosų pjaustymu. Tai buvo meilės sklidinas darbas.

Kai Sara imdavo pernelyg skubėti, teta ją suturėdavo.

Ji vis sakydavo: „Sara, vaikeli, mums niekur nereikia skubėti. Pyragai kepami ne tam, kad būtų iškepti. Svarbu pats kepimas."

Ir Sara manė, kad ją suprato.

Tačiau dabar ji žinojo, kad pyragai kepami tam, „kad būtų iškepti“. Ji nebejautė pyragų kepimo žavesio. Bent jau jai taip rodėsi.

Laikrodis toliau skambiai tiksėjo.

O Sara, rodės, gūžėsi vis labiau.

Supratau, kaip ją slegia skolų našta ir kokia bejėgė ji jaučiasi. Kur dabar jos teta? Kas galėtų pamokyti ją, ką toliau daryti?

– Sara, – kreipiausi kiek galėdamas švelniau. – Laikas iš naujo pajusti pyragų kepimo žavesį.

Verslumo Priepuolio krečiamas Specialistas mėgstamą veiklą paverčia darbu. Be meilės dirbamas darbas tampa nemalonus, jis atliekamas kartu su daugybe mažiau pažįstamų ir dar nemalonesnių darbų. Užuot žavėjęs ir atskleidęs unikalius techninio darbuotojo įgūdžius, kuriais remdamasis jis pradėjo verslą, darbas praranda prasmę, jį reikia kaip nors nudirbti, kad liktų laiko kitiems darbams, kuriuos irgi reikia kaip nors nudirbti.

Pasakiau Sarai, kad kiekvienas Verslumo Priepuolio ištiktas Specialistas išgyvena lygiai tuos pačius etapus: pirmiausia – pagyvėjimą, paskui – baimę, vėliau jis išsenka ir galiausiai nusivilia. Paskui jis patiria didelį praradimo jausmą: kad prarado ne tik tai, kas jam buvo artimiausia – savo ypatingą santykį su darbu – bet ir tikslą bei patį save.

Sara pažvelgė į mane, jai palengvėjo, ji pasijuto suprasta, o ne teisiama.

– Jūs supratote, kuriame etape esu, – tarė ji. – Ir kaipgi man elgtis toliau?

– Jūs padarėte tas pačias klaidas, kurias daro beveik visi specialistai, – atsakiau. – Vis dėlto Specialisto problema ne vienintelė, kurią turite išspręsti.

2

VERSLININKAS, VADYBININKAS IR SPECIALISTAS

Gyvenimui bėgant, žmogus įgyja daugybę asmeninių savybių, pabūna daugeliu personažų. Kiekvienas jų pasirodęs sako „aš" ir neklausydamas kitų kalba savo vardu.

– Jean Vaysse
Prabudimas

Taip, tai ne tik Specialisto problema.

Viskas daug sudėtingiau.

Problema ta, kad kiekvienas, pradedantis verslą, įkūnija savyje tris žmones: Verslininką, Vadybininką ir Specialistą.

Viską apsunkina tai, kad kiekvienas iš šių asmenų nori vadovauti, tačiau nė vienas nenori turėti boso.

Pažvelkime į save, kaip mūsų vidiniai personažai veikia vienas kitą. Štai du mums pažįstami veikėjai: Storulis ir Plonulis.

Ar kada nors bandėte laikytis dietos?

Tarkime, vieną šeštadienio vakarą sėdite kambaryje priešais televizorių, stebite sporto varžybas, ir sporti-

ninkų ištvermė bei vikrumas jums kelia pagarbų susižavėjimą.

Kremtate sumuštinį. Jau antrą nuo tos minutės, kai prieš dvi valandas sėdote žiūrėti televizoriaus. Jūs stebite veiksmą ekrane, pasijuntate nerangūs ir tada kažkas viduje prabudęs sako: „Ką darai? Pažvelk į save: tu – Storulis! Visai praradai formą! Imkis priemonių!"

Visiems taip yra buvę. Mumyse nubunda kažin kokia esybė, kuri visiškai kitaip įsivaizduoja ir mus, ir mūsų veiklą. Pavadinkime ją Plonuliu.

Kas yra Plonulis? Tai tas, kuris mėgsta žodžius *drausmė, įvykdymas, organizuotumas.* Plonulis yra netolerantiškas, įsitikinęs savo teisumu, smulkmeniškas ir neįveikiamas tironas.

Plonulis bjaurisi storais žmonėmis. Negali nusėdėti vietoje. Jam visą laiką reikia judėti. Gyvena, kad veiktų.

Plonulis ką tik paėmė viršų. Dėmesio – viskas ims keistis.

Jūs nedelsdami išmetate iš šaldytuvo visus riebius produktus. Nusiperkate naujus sportinius batelius, štangą ir treningą. Dabar viskas bus kitaip. Turite naują gyvenimo planą. Planuojate naują dienotvarkę: penktą keltis ir bėgti ristele penkis kilometrus, šeštą – šaltas dušas, pusryčiams – kvietinis skrebutis, juoda kava, pusė greipfruto, paskui dviračiu į darbą ir iš darbo, septintą – vėl bėgti tris kilometrus, dešimtą – miegoti. Pasaulis jau visai kitoks!

Ir jūs iš tikrųjų laimėjote! Iki pirmadienio vakaro numetėte beveik kilogramą. Einate miegoti svajodami apie

pergalę šalies maratono varžybose. Kodėl ne? Viskas sekasi puikiai. Klausimas tik toks: kada?

Antradienio vakarą vėl sveriatės. Dar pusė kilogramo! Jūs nepaprasti. Puikūs. Lieknėjimo mašina.

Trečiadienį paplušėjote iš širdies. Padirbėjote papildomai valandą ryte ir pusę valandos vakare.

Nekantraujate užlipti ant svarstyklių. Virpėdami vonioje nusirengiate nuogai, jūs kupini lūkesčių, ką jos parodys. Lengvai užlipate, pažvelgiate žemyn. Ir ... *nieko.* Nenumetėte nė gramo. Sveriate lygiai tiek pat, kiek svėrėte antradienį.

Nusimenate. Pajuntate lengvus apmaudo dilgčiojimus. „Po šitiek darbo? Šitaip prakaitavau ir stengiausi, ir nieko? Taip nesąžininga." Tačiau numojate ranka. Juk rytoj bus kita diena. Einate miegoti, prisiekę ketvirtadienį paplušėti dar nuoširdžiau. Tačiau kažkas kažkaip pasikeitė.

Sužinote ketvirtadienio rytą.

Lyja.

Kambaryje šalta.

Apniko kažkoks kitoks jausmas.

Kas tai?

Minutę ar dvi negalite tiksliai pasakyti, kas tai yra.

Ir staiga suprantate: *jumyse tūno kažin kas kitas.*

Juk tai Storulis!

Jis grįžo!

Ir jis nenori bėgioti ristele.

Tiesą sakant, jis net nenori keltis iš lovos. Lauke šalta. „Bėgioti? Šaipaisi iš manęs?"

Storulis nieko nenori daryti. Vienintelis jam įdomus pratimas – valgymas!

Staiga pajuntate, jog atsidūrėte priešais šaldytuvą – tiesiog šaldytuve, kiekviename virtuvės kampelyje!

Dabar jums svarbiausia – maistas.

Maratono vizija dingo, pražuvo ir lieknėjimo mašina, kartu ir treningas, štanga bei sportiniai bateliai.

Grįžo Storulis. Vėl jo pasirodymas.

Taip ne kartą yra nutikę visiems. Nes apsigauname manydami, jog esame *vienas asmuo*.

Taigi kai Plonulis nusprendžia viską pakeisti, mums atrodo, kad tą sprendimą padarė mūsų *aš*.

O kai atsibunda Storulis ir viską grąžina į senas vėžes, mes neabejojame, kad šis sprendimas taip pat yra tik mūsų *aš*.

Tačiau sprendžia ne *aš*. Sprendžia *mes*.

Storulis ir Plonulis yra dvi visiškai skirtingos asmenybės. Skiriasi jų interesai ir gyvenimo būdas.

Štai kodėl jie vienas kitam nepatinka. Kiekvienas nori visiškai skirtingų dalykų.

Bėda ta, kad jums būnant Plonuliu jus visiškai užvaldo *jo* poreikiai, interesai ir gyvenimo būdas.

O tada šis bei tas nutinka: nuvilia svarstyklės, atšąla oras, kažkas pasiūlo sumuštinį su kumpiu.

Tuomet Storulis, kuris visą laikė laukė užkulisiuose, patraukia jūsų dėmesį ir ima jus valdyti.

Jūs ir vėl jis.

Kitaip tariant, kai esate Plonulis, visada pažadate Storuliui laikytis.

O kai esate Storulis, tą patį žadate Plonuliui.

Tad ar reikia stebėtis, kad taip sunku vykdyti savo įsipareigojimus?

Taip atsitinka ne dėl to, kad esame neryžtingi ar nepatikimi, o todėl, kad kiekvieną mūsų sudaro kelios asmenybės, kiekviena su savo interesais ir veiklos būdu. Prašote vieną iš jų pasiduoti kitoms – vadinasi, kviečiate ją į dvikovą, o gal net skelbiate tikrą karą.

Kiekvienas, kuriam teko išgyventi Storulio ir Plonulio konfliktą (o ar kam nors neteko?), žino, apie ką kalbu. Negalite būti abu iš karto – vienas turi pralaimėti. Ir jie abu tą žino.

Taigi panašus karas vyksta kiekvieno mažos įmonės savininko viduje.

Tai karas tarp Verslininko, Vadybininko ir Specialisto.

Deja, jo niekas negali laimėti.

Išsiaiškinę karo dalyvių skirtumus, greitai suprasime, kodėl jie privalo gyventi taikiai.

Verslininkas

Verslininko asmenybė nereikšmingiausią aplinkybę paverčia puikia galimybe. Verslininkas yra mumyse tūnantis fantazuotojas. Svajotojas. Jo energija teikia jėgos visai žmogaus veiklai. Vaizduotė nušviečia ateitį. Jis – visų pokyčių katalizatorius.

Verslininkas gyvena ateityje, niekada negyvena praeityje, ir labai retai – dabartyje. Jis laimingiausias, kai gali laisvai kurti vaizdinius „o kas, jeigu...“ ir „jeigu kada...“.

Jeigu žmogus mokslininkas, tai jo verslininko asmenybė dirba pačiose abstrakčiausiose ir nepraktiškiausiose dalelių fizikos, fundamentaliosios matematikos ir teorinės astronomijos srityse. Jei toks žmogus menininkas, tai jis būtinai bus avangardistas. Verslo pasaulyje Verslininkas yra naujovių diegėjas, didysis strategas, naujų rinkų užkariautojas ar jų kūrėjas, pasaulį drebinantis milžinas. Jie – tai Siersas Roubakas (Sears Roebuck), Henris Fordas (Henry Ford), Tomas Watsonas (Tom Watson) iš *IBM* ir Rėjus Krokas (Ray Kroc) iš *McDonaldo*.

Verslininkas yra mūsų kūrybingoji asmenybė, visada geriausiai sprendžianti nežinomus klausimus, kviečianti į ateitį, iš galimybės kurianti tikimybę, chaosą paverčianti harmonija.

Kiekviena stipri verslo asmenybė turi begalinį norą valdyti. Gyvendama ateities vizijų pasaulyje, ji turi valdyti žmones ir įvykius dabartyje, kad visą dėmesį galėtų sutelkti į savo svajones.

Kadangi linkęs viską keisti, Verslininkas aplink save kelia didelę sumaištį ir nerimą tiems, kuriuos įtraukė į savo projektus. Dėl šios priežasties jis greitai išsiskiria iš kitų. Ir kuo jis toliau eina, tuo daugiau pastangų jam reikia kartu vestis savo „kariauną“. Galiausiai susiformuoja verslininkiškas požiūris: pasaulis sukurtas iš galimybių pertekliaus ir lėto slinkimo.

Kyla klausimas, kaip jis galėtų išnaudoti galimybes, neįstrigdamas klampynėje?

Dažniausiai jis renkasi šį būdą: baugina, priekabiauja, smarkiai kritikuoja, meilikauja, pataikauja, rėkia ir po visa

ko, kai niekas nebepadeda, prižada bet kokiomis aplinkybėmis laikytis savo sumanymo.

Verslininkui daugelis žmonių atrodo kaip problemos, pasitaikančios jo kelyje į svajonę.

Vadybininkas

Vadybininkas yra praktiška asmenybė. Be vadybininko nebūtų planavimo, tvarkos ir prognozių.

Vadybininkas yra toji mūsų dalis, kuri bėga į *Sirsą**, perka plastikines dėžutes su skyreliais, parsineša jas į garažą ir jų stalčiukuose tvarkingai surūšiuoja įvairaus dydžio veržles, varžtus, poveržles. Paskui jis visus įrankius tvarkingai sukabina ant sienų: vejos priežiūros – ant vienos, stalių – ant kitos, o kad būtų visiškai įsitikinęs, jog tvarka nepažeista, ant sienos, toje vietoje, kur kabo įrankis, jį dar ir nupiešia!

Verslininkas gyvena ateityje, o vadybininkas – praeityje. Verslininkas trokšta valdyti, Vadybininkas – tvarkyti. Verslininkas mėgsta pokyčius, Vadybininkas tvirtai laikosi esamos padėties. Verslininkas visose situacijose įžvelgia galimybes, o vadybininkas – problemas.

Vadybininkas pasistato namą ir jame nugyvena visą gyvenimą.

Verslininkas, vos tik pasistatęs namą, tuoj ima planuoti kitą.

Vadybininkas kuria tvarkingas, griežtas daiktų eiles. Verslininkas kuria daiktus, kuriuos vadybininkas paskui sudeda į stalčiukus.

---

* *Sears – mažmeninės prekybos parduotuvių tinklas (vert.).*

Vadybininkas yra tas, kuris bėga paskui Verslininką, kad viską sutvarkytų. Nebūtų Verslininko, nebūtų ir ko tvarkyti.

Nebūtų vadybininko, nebūtų nei verslo, nei visuomenės. Nebūtų verslininko, nebūtų naujovių.

Tarp verslininko vaizduotės ir vadybininko praktiškumo yra ryšys, ji kuria vienybę, gimdančią visus didžiuosius darbus.

Specialistas

Specialistas dirba.

Jo credo: „Jei nori, kad viskas būtų padaryta gerai – daryk pats."

Specialistas mėgsta krapštytis. Daiktai turi būti išardomi ir vėl sudedami. Daiktai egzistuoja ne tam, kad apie juos svajotume, – juos reikia sukurti.

Verslininkas gyvena ateityje, Vadybininkas – praeityje, o Specialistas – dabartyje. Jam patinka justi daiktus, jį žavi, kad juos galima pagaminti.

Specialistas laimingas tol, kol yra užsiėmęs, tačiau tik vienu darbu vienu metu. Jis žino, kad dviejų darbų tuo pat metu padaryti negalima – tik kvailys mėgintų. Taigi jis dirba stabiliai ir yra laimingas, kad gali valdyti darbų tėkmę.

Todėl Specialistas nepasitiki tais, kuriems dirba, nes pastarieji visada reikalauja, kad darbų būtų padaryta daugiau, nei įmanoma ar reikia.

Mąstyti nebūtina, nebent apie darbą, kuris šiuo metu yra dirbamas.

Todėl aukštos idėjos ar abstrakcijos jam atrodo įtartinos.

Mąstymas nėra darbas. Mintys kyla dirbant.

Specialistui idėjos nė motais. Jam įdomu tik „kaip tai padaryti".

Vis dėlto jei idėja vertinga, tai ji, Specialisto supratimu, turi būti paversta metodologija.

Specialistas žino, kad jeigu ne jis, pasaulyje būtų gerokai daugiau nerimo. Niekas nebūtų padaryta ir daugybė žmonių nuolat *galvotų* apie nepadarytus dalykus.

Kitaip tariant, Verslininkas svajoja, Vadybininkas nervinasi, o Specialistas dirba.

Specialistas – ryžtingas individualistas, jo pozicijos tvirtos, todėl jis visada uždirba šiandienos vakarienei. Jis – kiekvienos kultūrinės tradicijos (svarbiausia – ir mūsiškės) stuburas. Visa, kas yra pagaminta, yra pagaminta Specialisto.

Specialistui visi painiojasi po kojomis.

Verslininkas jam nuolat kaišioja pagalius į ratus, užsiimdamas dar vienos „puikios naujos idėjos" kūrimu.

Kitą vertus, Verslininkas Specialistui nuolat parūpina naujo ir įdomaus darbo, todėl tarp jų tarsi turėtų užsimegzti simbiotinis ryšys.

Deja, taip būna retai.

Kadangi dauguma Verslininko idėjų realiame pasaulyje neveiksmingos, Specialistas dažnai nusivilia ir suirzta, – mat tada, kai jis dirba tą darbą, kurį *reikia* padaryti, jam ima trukdyti ir liepia imtis naujos veiklos, kuri greičiausiai pasirodys visiškai nereikalinga.

Vadybininkas Specialistą taip pat erzina, nes bando sutvarkyti jo darbą, paversti jį „sistemos" dalimi.

Kadangi yra užkietėjęs individualistas, Specialistas tokio požiūrio į save pakęsti negali.

Specialisto nuomone, „sistema" yra nehumaniška, šalta, nuobodi ir bejausmė. Sistema žeidžia jo individualumą.

Darbas yra tai, ką atlieka *asmuo*. Kuo labiau darbas nuasmenintas, tuo jis svetimesnis.

Tačiau Vadybininkas mano, kad darbas yra tam tikra sistema, o Specialistas – tik sudėtinė jos dalis.

Todėl Vadybininkui Specialistas tampa problema, kurią reikia suvaldyti. O Specialistui Vadybininkas tampa įkyruoliu, kurio geriau vengti.

Ir didžiausias abiejų rūpestis yra Verslininkas!

Mumyse visuose tūno Verslininkas, Vadybininkas ir Specialistas. Jei jų visų būtų po lygiai, turėtume nepaprastai darnią asmenybę.

Verslininkas galėtų laisvai veržtis į naujas jį dominančias sritis, Vadybininkas organizuotų darbo procesą, Specialistas dirbtų techninį darbą.

Kiekvienas mėgautųsi veikla, kuri jam labiausiai prie širdies, kiekvienas kuo veiksmingiau padėtų kitiem dviem.

Deja, mūsų patirtis parodė, kad labai mažai pradėjusių verslą žmonių turi šią pusiausvyros dovaną. Dažniausiai mažos įmonės savininko viduje slypi 10 % Verslininko, 20 % Vadybininko ir 70 % Specialisto.

Verslininkas prabunda turėdamas viziją.

Vadybininkas sušunka „O, ne!".

Kol jie abu pešasi, Specialistas pasinaudoja proga ir pradeda verslą vienas.

Tačiau ne dėl to, kad siektų įgyvendinti verslininko idėją, – jam knieti iš anų dviejų išplėšti galimybę kontroliuoti savo darbą.

Specialistui tai yra svajonės išsipildymas. Bosas mirė.

Tačiau verslui tai – tikra nelaimė, nes vairas atiteko ne tam asmeniui.

Dabar už viską atsakingas Specialistas!

Sara atrodė truputį priblokšta.

– Nesuprantu, – atsiduso ji. – Kaip galėjau viską daryti kitaip? Vienintelė priežastis, dėl kurios pradėjau šį verslą, buvo ta, kad mėgau kepti pyragus. Antraip kokia gi būtų buvusi prasmė?

Ji nepatikliai žvelgė į mane, lyg būčiau mėginęs sunkinti jau ir taip beviltišką jos padėtį.

– Ką gi, – atsakiau, – pasvarstykime kartu. Jei tai tiesa, kad kiekvienas verslininkas turi savyje tris asmenybes, ar galite įsivaizduoti, kokią painiavą tai sukelia? Jei vienas jūsų nori viena, kitas – kita, o trečias – kažin ko visiškai skirtinga, ar galite įsivaizduoti, koks painus tampa gyvenimas? Sumaištį kelia ne tik asmenybės, tūnančios mumyse, bet ir vidiniame pasaulyje tų, su kuriais bendraujame: mūsų klientų, darbuotojų, vaikų, partnerių, tėvų, draugų, sutuoktinių ir mylimųjų. Jei norite įsitikinti, kad tai tikra tiesa, žvilgtelėkite į save iš šalies, lyg į kitą žmogų. Tarkime, stebėkite savo veiklą visą dieną, ir pamatysite, kaip atsiskleidžia skirtingos jūsų esybės dalys. Jūs pamatysite, kaip jos vaidina savo vaidmenis, kovoja už savo erdvę (beje, stengiasi užgrobti ir svetimą) ir kenkia viena kitai kaip tik gali.

Štai jūsų verslas: pamatytumėte, kaip viena jūsų dalis reikalauja tvarkos, o kita – svajoja apie ateitį. Viena dalis negali pakęsti dykinėjimo ir puola kepti, valyti, laukti pirkėjų. Tai dalis, kuri jaučiasi kalta, jei nors akimirką sėdi be darbo.

Trumpai tariant, pamatytumėte, kaip jumyse esantis Verslininkas svajoja ir planuoja, Vadybininkas stengiasi viską palikti taip, kaip yra, o Specialistas juos abu veda iš proto. Suprastumėte, kad nuo šių asmenybių santykių darnos priklauso ne tik jūsų reikalai, bet ir visas gyvenimas. Kol to nepadarysite, vyks karas! O šiame kare nugalėtojų nebūna.

Dar pamatytumėte, kad viena iš trijų (arba keturių, penkių ar šešių) jūsų asmenybių yra stipriausia ir kad ji visada sugeba valdyti kitas. Jei ilgai save stebėsite, suprasite, kaip tironiškai su jūsų gyvenimu ji elgiasi. Taigi kol nesutaikysite šių asmenybių, kol nesuteiksite joms jų reikalaujamų galimybių, laisvių ir peno, jūsų verslas tebus šios disproporcijos atspindys.

Be Vadybininko tvarkos ir Specialisto darbo Verslininko įmonė pasmerkta ankstyvai ir, galimas daiktas, labai dramatiškai mirčiai. Vadybininkas, valdantis įmonę be Verslininko ir Specialisto, nuolat dėlios viską į mažas pilkas dėželes tik tam, kad vėliau suprastų, jog ir tie daiktai, ir pačios dėželės nebeturi jokios prasmės! Taip tvarkomas verslas tvarkingai žlugs.

Kai verslu užsiima vienas Specialistas ir kai šalia nėra Verslininko, kuris rodytų jam tikslą, ir Vadybininko, kuris jam vadovautų, jis dirbs tol, kol kris, o kitą rytą plušės dar sunkiau, ir taip bus kasdien. Ir štai vieną dieną jis staiga

susizgrimba, jog kol jis dirbo, per jo parduotuvę kažkas nutiesė greitkelį, tačiau jau būna vėlu!

Sara žvelgė į mane abejodama.

– Aš nesu Verslininkė, – tarė ji. – Visas mano darbas – kepti pyragus. Viskas, kuo visada norėjau užsiimti, tai kepti pyragus. Kaip tas Specialistas, apie kurį kalbėjote. Kai mano verslininkiškoji dalis nusilpdavo, aš, ko gera, to net nepastebėdavau. Kaip aš dirbu, jei manyje nėra Verslininkės?

Šyptelėjau, negalėjau susilaikyti. Ėmė darytis įdomu, nes žinojau, kad Sara, kai supras mano žodžių prasmę (buvau tikras, kad supras), ji savyje atras tą savosios esybės dalį, apie kurią iki šiol net nenutuokė.

– Sara, prieš darydami išvadas, panagrinėkime išsamiau, ką veikia Verslininkas, – atsakiau. – Taigi Verslininkas kuria verslo viziją, jis veikia atskirai nuo jūsų – nuo savininkės. Jis pateikia visus būtinus klausimus apie tai, ***kodėl*** renkatės šį verslas, o ne kurį nors kitą. Kodėl pyragų kepimo įmonė, o ne rūbų parduotuvė? Pyragų kepėjai priimtiniau atidaryti kepyklą. Tačiau tas ir yra. Jei esate pyragų kepėja, bet pasiryžote atlikti Verslininko darbą, pyragų kepimą paliksite kažkur nuošalėje ir įsitrauksite į vidinį dialogą, kuris kiekvienai tikro verslininko gyslelę turinčiai asmenybei gerai pažįstamas.

Pradėsite sau kartoti: „Laikas pradėti gyventi naują gyvenimą. Laikas pasitelkti vaizduotę ir imti kurti visiškai kitokią ateitį. O geriausias būdas tai padaryti bet kurioje šio kupino galimybių pasaulio vietoje – įkurti nepaprastai sėkmingai dirbančią naują įmonę. Tokią, kuri duotų viską, ko noriu; kurioje nereikėtų nuolat kiurksoti; kuri būtų

stulbinamai unikali; apie kurią žmonės, pirmą kartą joje apsipirkę, ilgai kalbėtų ir teigiamų išgyvenimų skatinami vis čia grįžtų, nes šią parduotuvėlę gaubia ypatinga atmosfera. Įdomu, koks būtų šis verslas?"

Klausimas „įdomu, koks būtų šis verslas?" yra tikras verslininko klausimas, – pasakiau Sarai. – Svajotojo klausimas, taip jį pavadinčiau. Tai klausimas, sudarantis verslininko darbo esmę. Man įdomu. Man įdomu. Man įdomu.

Taigi Verslininko darbas – domėtis, – tęsiau. – Įsivaizduoti ir svajoti. Atiduoti visas jėgas, išsiaiškinti ir telkti galimybes, sklandančias aplink ore ir širdyje. Ne praeityje, bet ateityje. Tai darbas, kurį Verslininko asmenybė atlieka ir pradėdama verslą, ir kiekviename jo raidos etape. Domisi. Domisi. Domisi. Kaip turi domėtis kiekvienas atradėjas. Kaip būdinga kiekvienam kūrėjui, menininkui, amatininkui ar fizikui. Kaip privalo kiekvienas kepėjas. Vadinu tai ateities darbu. Domėtis – tikroji Verslininko veikla.

Mačiau, kaip Sara bando suturėti šypseną.

– Kaip galėčiau viską pakeisti? – galiausiai paklausė ji, atgaudama pasitikėjimą savimi. – Jei visą gyvenimą patikėčiau tikram Verslininkui, kaip iš pagrindų reikėtų keisti šį verslą?

– Pagaliau supratai! – apsidžiaugiau. – Tai puikus klausimas. Kad galėtume į jį atsakyti, panagrinėkime, kuriame smulkiojo verslo gyvavimo etape yra tavo įmonė.

3

VAIKYSTĖ: SPECIALISTO ETAPAS

...mano dėdė Solas turėjo šeškų fermą, bet žvėreliai peršalo ir išgaišo; todėl dėdė Solas ėmė sumaniai juos mėgdžioti...

– E. E. Cummings
Rinktiniai eilėraščiai

Akivaizdu, kad įmonės, kaip ir žmonės, privalo augti. O augant vyksta pokyčiai.

Deja, daugelis įmonių valdomos nesilaikant šio principo. Jos dirba taip, kaip nori *savininkas*, o ne taip, kaip reikia *verslui*.

Specialistas, jeigu jis valdo įmonę, augimo ir pokyčių nenori. Jo norai visiškai priešingi. Jis nori vietos, kurioje galėtų dirbti ką panorėjęs ir kada panorėjęs, jis trokšta būti laisvas nuo darbo Bosui pančių.

Nelaimei, Specialisto norai pasmerkia jo verslą pirmiau, nei jis būna pradedamas.

Kad suprastume kodėl, panagrinėkime tris įmonės raidos etapus: Vaikystę, Paauglystę ir Brandą.

Norėdami išsiaiškinti, kodėl daugelis mažųjų įmonių skursta, ir siekdami užtikrinti, kad jūsiškė klestėtų, turime

pažinti šiuos tris etapus, mums taip pat būtina suprasti, kas vyksta įmonės šeimininko galvoje kiekviename iš jų.

Boso nebėra, ir jūs, Specialistas, pagaliau laisvas. Pagaliau galite dirbti savo darbą savo įmonėje. Tikitės geriausio rezultato. Oras įsielektrinęs nuo galimybių. Tai tarsi moksleivių vasaros atostogos. Gautoji laisvė svaigina.

Iš pradžių daug klausimų nekyla. Kaip Specialistas, esate pratęs „atlikti savo pareigas". Taigi kai įmonė Vaikystėje, verslui skirtą laiką jūs praleidžiate optimistiškai, neraginami. Yra darbo, kurį reikia nudirbti, ir jūs dirbate. Juk jūsų antrasis vardas – Darbas. „Be to, – mąstote, – ši veikla kaip tik man."

Taigi jūs dirbate. Dešimt, dvylika, keturiolika valandų per dieną. Septynias dienas per savaitę. Netgi būdami namie, esate darbe. Visos jūsų mintys ir jausmai sukasi apie naująją įmonę. Jūs negalite išmesti jos iš galvos. Ji jus ėda. Jūs darote viską, ką reikia, kad tik ji išliktų gyva.

Tačiau dabar dirbate ne tik tą darbą, kurį gerai mokate, bet ir tą, kurio visiškai neišmanote. Jūs ne tik gaminate, bet ir parduodate bei pristatote. Įmonės Vaikystėje esate tarytum žonglierius, besistengiantis, kad nenukristų nė vienas kamuoliukas. Įmonės Vaikystės etapą lengva atpažinti – tuo metu *savininkas ir įmonė yra visiškai tas pats dalykas.*

Jei pašalintumėte savininką iš „vaikiškosios" įmonės, neliktų jokios įmonės. Ji dingtų!

Vaikystės etape *jūs esate* įmonė.

Ji netgi pavadinta jūsų vardu: „Pas Džo", „Tomo spaustuvė", „Merės virtuvė", – kad klientai nepamirštų, jog jūs – šeimininkas.

Netrukus, jei jus lydi sėkmė, išlietas prakaitas, nerimas ir darbas pradeda atsipirkti. Jūs esate puikus. Stengiatės. Klientai nepamiršta. Jie grįžta. Atsiveda draugų. Draugai taip pat turi draugų. Jie visi kalba apie Džo, Tomą ir Merę. Jie kalba apie jus.

Jei patikėtumėte savo klientų kalbomis, tai niekada niekas nebuvo toks kaip Džo, Tomas ar Merė. Džo, Tomas ir Merė – kaip seni draugai. Jie sunkiai uždirba pinigus. Atlieka gerą darbą. Džo – geriausias iš mano kada nors sutiktų kirpėjų. Tomas – geriausias spaustuvininkas. Merė gamina skaniausius iš skaniausių sūdytos mėsos sumuštinius. Klientai žavisi jumis. Jie plūsta pas jus pulkais.

Jums tai patinka!

Tačiau viskas ima keistis. Iš pradžių vos pastebimai, bet vėliau tai tampa akivaizdu. Pradedate atsilikti. Darbo yra daugiau, nei galite padaryti. Klientai negailestingi. Jie nori jūsų. Jiems jūsų reikia. Išlepinote juos, ir apie kitus jie nenori net girdėti. Dirbate pasiutusiu greičiu.

O tada nutinka tai, kas neišvengiama. Jūs, Patyręs Žonglierius, pradedate nebepagauti kamuoliukų!

Čia jau nieko nebegalima padaryti. Kad ir kaip neriatės iš kailio, negalite jų visų sugauti, ir viskas. Jūsų entuziazmas dirbti su klientais blėsta. Pirmiau aptarnaudavote greitai, o dabar vėluojate. Ankstesnės kokybės nebeliko. Niekas nebevyksta taip, kaip vyko visai neseniai.

Džo nebekerpa taip, kaip kirpo anksčiau. „Sakiau, kad patrumpintum pakaušyje, o ne šonuose." „Aš ne Fredas, Fredas – mano brolis, o aš niekada nesikerpu ežiuku!"

Tomo spaudiniai suprastėjo: spaustuvės klaidos, rašalo dėmės, ne tos spalvos, ne tas popierius. „Aš neužsakiau vizitinių kortelių – užsakiau katalogų viršelius.“ „Rožinė? Juk sakiau: ruda!“

Merės skaniausias-ir-didžiausias-pasaulyje-sūdytos-mėsos-kūgis atrodo kaip pastramis*. Tai ir yra pastramis. „Juk užsakėte pastramį?“ Kitas susierzinęs balsas šaukia: „Kur mano pastramis? Čia sūdyta mėsa!“ Ir dar vienas: „Kodėl maltos mėsos kepsnys su pupelėmis?“ Ką darote? Įsitempiate. Daugiau dirbate. Aukojate dar daugiau laiko ir energijos.

Anksčiau dirbote dvylika valandų, o dabar – keturiolika.

Pirmiau plušėjote keturiolika valandų, o dabar – šešiolika.

Neseniai liejote prakaitą šešiolika valandų, o dabar – aštuoniolika. Tačiau kamuoliukai vis tiek krenta!

Staiga Džo, Tomas ir Merė panori, kad iškaboje jų vardų nebeliktų.

Staiga jiems kyla noras pasislėpti.

Staiga pajuntate, kad baigėsi karštligiška savaitė. Vėlus šeštadienio vakaras, vartote buhalterines knygas, bandote betvarkėje įžvelgti prasmę, galvojate apie darbus, kurių nepadarėte šią savaitę ir kuriuos reikės padaryti kitą. Ir netikėtai suvokiate, *kad paprasčiausiai jų nepadarysite.* Nėra tokio būdo, kuris padėtų visus šiuos darbus nudirbti vienam!

Akimirksniu paaiškėja, kad jūsų įmonė tapo jūsų Bosu. O jūs manėte, kad jo atsikratėte. *Boso atsikratyti neįmanoma!*

---

* *Itališkos virtuvės patiekalas: rūkyta jautiena su prieskoniais (vert.).*

Vaikystė baigiasi, kai savininkas suvokia, kad įmonė nebegali dirbti taip, kaip ji dirbo iki šiol. Kad išliktų, ji turi pasikeisti.

Kai tai nutinka – kai atsiveria tikrovė – daugumą įmonių ištinka nesėkmė.

Kai tai nutinka, daugelis Specialistų užrakina savo įmonės duris ir išeina.

Likusieji žengia į Paauglystę.

Sara vėl tapo panaši į pralaimėtoją. Jau buvau matęs šią išraišką nesuskaičiuojamoje daugybėje savo klientų veidų. Kai Specialistu tapęs įmonės savininkas suvokia tikrąją padėtį, jį gali apimti neviltis. Sunkumai gali pasirodyti neįveikiami. Jaučiau, kad Sara priešinsis šiai minčiai ir sau pačiai tol, kol tai supras.

– Manau, kad vis dar šio to nesuprantu, – tarė ji. – Kodėl negerai būti Specialistu? Visada mėgau savo darbą. Jei nebūtų reikėję atlikti galybės kitų darbų, man jis vis dar būtų prie širdies!

– Žinoma, būtų prie širdies, – atsakiau. – Čia ir yra esmė! Nieko bloga būti Specialistu. Tiktai negerai, kai tas Specialistas drauge yra ir įmonės savininkas! Nes jūsų – Specialistu tapusio įmonės savininko – žvelgimo kampas apvirtęs aukštyn kojomis. Užuot žvelgusi į pasaulį iš viršaus, jūs matote pasaulį iš apačios. Jums rūpi taktika, o ne strategija. Matote darbą, kurį reikia padaryti, ir dėl savo asmeninių būdo bruožų puolate jį dirbti! Manote, kad įmonė – tai visuma įvairių darbų, kuriuos reikia padaryti, nors iš tikrųjų ji, jūsų įmonė, yra kur kas daugiau.

Jei įmonėje norite dirbti, susiraskite įmonę, priklausančią kam nors kitam! Kad būtų ne jūsiškė. Nes kol dirbate, atsakinėjate į skambučius, kepate pyragus, valote langus ir grindis, darote tą, aną ir dar nežinia ką, lieka nepadaryta šis bei tas, kas yra daug svarbiau. Neatliekate Verslininko darbo – neformuojate strategijos, kuri vestų jūsų įmonę į priekį, kuri leistų jums gyventi taip, kaip net nesvajojote.

Iš tikrųjų Specialisto darbas nėra blogai. Jis teikia tikrą džiaugsmą.

Blogai būna tada, kai Specialisto asmenybė užgožia visas kitas. Kai ji visą dieną skiria darbui. Kai vengia sunkumų ir nesimoko, kaip plėsti įmonę. Kai kratosi Verslininko vaidmens, teikiančio gyvybinės jėgos mažai įmonei. Kai neatlieka Vadybininko vaidmens, kuris toks svarbus norint išlaikyti visų darbo proceso sudedamųjų dalių pusiausvyrą ir garantuoti kasdienį mažos įmonės funkcionavimą.

Būti geru Specialistu toli gražu nepakanka, kad sukurtum tikrai gerą mažą įmonę. Kai iki ausų pasineriama į kasdienį darbą (o tai nutinka kiekvienam Verslumo Priepuolio apimtam Specialistui), laukia tik vienas dalykas: tas pats darbas tampa sudėtingas, ima erzinti, kelti nepasitenkinimą ir pagaliau – žeminti!

Žinau, Sara, jog šis jausmas jums pažįstamas. Ar suprantate, kad, kol į savo įmonę žvelgsite Specialisto akimis, tol jis jus kamuos? – paklausiau kaip galėdamas švelniau.

Mačiau, kad Sara vis dar priešinasi minčiai, jog viską reikia daryti kitaip. Laukiau klausimo, kuris, gerai žinojau, bręsta jos galvoje. Ilgai laukti nereikėjo.

– Bet aš negaliu net *įsivaizduoti*, kokia bus mano įmonė, jei joje nedirbsiu pati, – prašneko ji. – Ji visada priklausė nuo manęs. Jei ne aš, mano klientai eitų kitur. Nesu tikra, kad suprantu, kas čia iš tikrųjų negerai.

– Nagi, pasvarstykime, – atsakiau jai. – Jei jūsų nebus įmonėje, kuri priklauso nuo jūsų, nuo jūsų būdo, asmenybės, talento ir noro dirbti, kodėl jūsų klientai eis kitur? Kas nutiktų, jei jūsų nebūtų?

Jūsų pirkėjai perka ne prekes, kurias geba pagaminti jūsų įmonė, bet *jūsų* gebėjimą įtikti jų norams. Štai kas čia negerai!

Kas, jei nebenorėsite būti čia? Jei panorėsite kur nors išvykti? Paatostogauti ar pabūti namuose? Paskaityti knygą? Padirbėti sode? Arba pailsėti sekmadienį? Negi nėra tokios vietos, kurioje kartais nenorėtumėte pabūti, užuot dirbusi įmonėje, tenkinusi pirkėjus, kuriems jūsų taip labai reikia todėl, kad tik jūs viena galite įspėti jų norus?

Kas, jei susirgsite ar pasijusite blogai? Arba tiesiog aptingsite?

Negi nesuprantate? Jei jūsų įmonė priklauso nuo jūsų, jūs neturite įmonės – tik darbą. Ir tai pats blogiausias darbas pasaulyje, nes dirbate pamišėlei! Ta pamišėlė – jūs pati.

Reikia pasakyti, kad verslas pradedamas ne dėl to.

Įmonę kuriate todėl, kad išsilaisvintumėte nuo darbo ir galėtumėte kurti darbo vietas kitiems.

Verslo kūrimo tikslas – praplėsti savo horizontą. Sukurti tai, ko nebuvo anksčiau ir patenkinti rinkos poreikius. Pradėti naują, kupiną įkvėpimo gyvenimą.

– Nemėgstu švaistyti jėgų nereikalingai veiklai, – pratarė ji. – Noriu savo įmonėje dirbti Specialisto darbą. Nenoriu dirbti nieko kita, tik kepti pyragus, na ir kas tada?

– Tada, dėl Dievo meilės, – išdrįsau pasakyti kuo įtaigiau, – meskite savo verslą! Ir kaip galėdama greičiau. Nes negalite ir turėti įmonės, ir joje dirbti. Nebus nei vilkas sotus, nei avis sveika. Negalite nekreipti dėmesio į finansus, rinkodarą, prekybą ir administravimą. Negalite nepaisyti savo darbuotojų poreikio turėti gerą vadovą ir atsakingą vadybininką, negalite pamiršti, kad jie nori iš darbo šio to daugiau, nei kad vien tik dirbti jums. Be to, pagalvokite, ko jūsų įmonei reikia iš jūsų, kad ji klestėtų: turite perprasti įmonės darbo principus, verslo dinamiką, pinigų srautus, vartotojų poreikius, konkurencingumo svyravimus ir taip toliau, ir visa kita.

Dalykas tas, – tęsiau žvelgdamas į jos apniukusį veidą, – kad jei įkūrusi nuosavą verslą tenorite dirbti tai, ką dirbote prieš atidarydama įmonę, bet gauti už tai didesnį užmokestį ir daugiau laisvės, tai jūsų godumas ir jūsų nuolaidžiavimas savo norams galiausiai praris ir jus, ir jūsų įmonę. Suprantu, tai skamba nemaloniai, tačiau taip ir yra.

Truputį patylėjau, o paskui kalbėjau toliau, nes mačiau, kad Saros dar neįtikinau.

– Kol taip mąstysite, nieko nepasieksite! Negalima atlikti tik paprasto darbuotojo vaidmens ir nekreipti dėmesio į verslininko ir vadybininko vaidmenis tik todėl, kad nesate pasiruošusi jų atlikti. Matote, Sara, tuo momentu, kai nusprendžiate atidaryti mažą įmonę, nesąmoningai pasirenkate žaisti kur kas sudėtingesnį žaidimą, nei kada nors žaidėte iki

šiol. O kad būtų galima žaisti šį naują žaidimą, vadinamą *gerai funkcionuojančios mažos įmonės kūrimu,* savyje tūnantį Verslininką reikia įtikinti, išpuoselėti ir suteikti jam erdvės; taip pat reikia remti Vadybininką, kad šis išmoktų palaikyti tvarką ir įgyvendintų Verslininko svajonę.

Be šito jūs pamažu artėsite prie prarajos krašto ir pagaliau nusirisite žemyn, nes maža įmonė reikalauja laikytis tam tikrų dėsnių, kitaip ji taps nebenaudinga.

Taigi patinka mums ar ne, turime išmokti, kaip tai daryti. Įdomu štai kas: kai pradedate keistis, kai Specialistas pamažu atsitraukia ir palieka daugiau vietos kitoms jūsų asmenybės dalims, šiame jūsų verslo raidos etape žaidimas ima teikti kur kas daugiau pasitenkinimo, nei tikėjotės iš pradžių.

– Papasakokite apie tai daugiau, – paprašė Sara. – Išties noriu žinoti.

– Gerai, – atsakiau. – Atrodo, supratote šiek tiek daugiau, nei pati manote. Tačiau pirmiausia apžvelkime paauglystę – antrąjį mažos įmonės augimo etapą.

4

PAAUGLYSTĖ: PIRMOJI PAGALBA

Mes, vyriausybės, klupinėdami einame nuo krizių prie skubotų programų, svirduliuojame į ateitį neturėdami nei plano, nei vilties, nei svajonės.

– Alvin Toffler
iš knygos *Trečioji banga*

Jūsų įmonės gyvenime Paauglystė prasideda tada, kai nusprendžiate ieškoti pagalbos.

Negalima pasakyti, po kiek laiko tai nutiks. Tačiau taip būna *visada*, tą žingsnį žengti skatina Vaikystės etapo krizė.

Visos veiklą tęsiančios įmonės turi pereiti į Paauglystės etapą. Visi išsilaikę mažų įmonių savininkai ieško pagalbos.

Kokios pagalbos reikia darbais užsivertusiam Specialistui?

Atsakymas toks pat paprastas kaip ir neišvengiamas: jam tegali padėti kitas Specialistas.

Jam reikia patyrusio žmogaus.

Asmens, turinčio patirties jūsų verslo srityje.

Darbuotojo, kuris mokėtų nudirbti nenudirbtus darbus – dažniausiai tai darbai, kurių nemėgstate.

Gamyba užsiimantis savininkas ieško gamybininko.

Prekyba užsiimantis savininkas ieško pardavėjo.

Ir beveik visi ieško buhalterio! Nes buhalterinių knygų tvarkymas yra ta veikla, kurios mažų įmonių savininkai nemėgsta labiausiai, ir dėl to ją dažnai apleidžia.

Štai priežastis, dėl kurios jūs ir pasamdėte savo pirmąjį darbuotoją – Harį, šešiasdešimt penkerių metų buhalterį, kuris tuo užsiima nuo dvylikos metų.

Haris išmano buhalteriją.

Jis moka pildyti buhalterines knygas aštuoniomis kalbomis.

Bet svarbiausia, kad jis turi dvidešimt dvejų metų darbo patirtį tokioje įmonėje kaip jūsų.

Nėra nieko, ko Haris nežinotų apie jūsų verslą.

Ir dabar jis – jūsų.

Netikėtai pasaulis vėl nušvinta.

Nemaloniausi darbai bus atlikti, ir tai darys kitas žmogus!

Išaušta pirmadienio rytas. Ateina Haris. Pasveikinate jį šiltai ir, pripažinkite, šiek tiek karštligiškai. Visą savaitgalį ruošėtės šiai akimirkai. Paskyrėte Hariui erdvų kampą. Išrikiavote buhalterines knygas ir sudėjote į krūvelę neatplėštus laiškus. Nupirkote puodelį kavai su užrašu „Haris“. Netgi buvote labai dėmesingas ir nupirkote pagalvėlę padėti ant jo kėdės (jam teks ilgai sėdėti).

Kiekviename versle ateina labai svarbi akimirka, kai savininkas pasisamdo pirmąjį savo darbuotoją, kad šis atliktų darbus, kurių jis, savininkas, gerai neišmano ar nenori daryti. Dabar šis asmuo yra Haris. O šis pirmadienio rytas – minėtoji svarbi akimirka.

Pagalvokite apie tai.

Žengėte didelį žingsnį. Dabar buhalterinės knygos bus ne ant jūsų, o ant Hario stalo.

Dar daugiau: Haris bus vienintelis žmogus pasaulyje, žinantis tikrąją jūsų ir jūsų įmonės padėtį.

Haris tik pažvelgs į knygas ir žinos tiesą.

Haris, jūsų pirmasis darbuotojas, sužinos paslaptį, kurią slėpėte nuo visų: *kad nežinojote, ką darėte*!

Kyla klausimas, kaip jis pasielgs.

Ar jis nusijuoks?

Pravirks?

Išeis?

Pradės dirbti?

O jei Haris netvarkys apskaitos, kas tai darys?

Bet netrukus nuo Hario stalo pasigirsta tylus, ritmingas kalkuliatoriaus klavišų tarškesiukas.

Jis dirba!

Haris pasiliks!

Negalite patikėti savo sėkme.

Jums daugiau nebereikės užsiimti buhalterija.

Staiga suvokiate, ką reiškia užsiimti verslu ko nors neišmanant.

„Man nebereikės daugiau to daryti!"

Pagaliau jūs laisvi. Jumyse atsibunda Vadybininkas, o Specialistas eina pasnausti. Jūsų nerimas baigėsi. Dabar nemėgstamą darbą už jus atliks kitas žmogus.

O jūs tuo metu (kaip neįprasta: jūs dabar esate Vadybininkas) imate džiaugtis įgyta laisve.

Jūs atsisakote vadovauti.

Trumpai tariant, kaip tai prieš jus darė kiekvienas mažos įmonės savininkas, jūs perdavėte buhalterines knygas Hariui... ir pasprukote.

Taip, tam tikrą laiko tarpą *esate* laisvi. Bent jau sąlyginai. Nes vis tiek dar yra darbų, kuriuos nudirbti turite jūs.

Antra vertus, dabar, kai šalia yra Haris, reikalai ima keistis.

Nes kai Haris nėra visiškai užimtas buhalterija, jis gali atsiliepti į telefono skambučius.

Kai jis neatsakinėja į skambučius, galite liepti jam ką nors nuvežti ar parvežti.

Kai jis nieko neveža, gali pabendrauti ir su klientais.

O kai jis nebendrauja su klientais, jam galima sugalvoti dar šį bei tą.

Gyvenimas palengvėja. Gyvenimas tampa tarsi svaja.

Pradedate ilgiau pietauti: nebe penkiolika, o trisdešimt minučių.

Iš darbo išeinate anksčiau: ne devintą, o aštuntą valandą.

Kartais Haris ateina į jūsų kabinetą pasakyti, ko jam reikia, o jūs, kaip visada užsiėmę, liepiate jam tai sutvarkyti pačiam. Kaip – nesvarbu. Tegu netrukdo jūsų dėl smulkmenų. Turite svarbesnių reikalų.

Hariui reikia daugiau žmonių. Įmonė plečiasi. Kaip visada užsiėmę, liepiate jam ką nors pasamdyti. Jis taip ir padaro. Haris – tikras stebuklas. Puiku turėti tokį pagalbininką kaip Haris. Jums nereikia galvoti, ką jis veikia. Nereikia sukti galvos, kaip jis verčiasi. Jis niekada nesiskundžia.

Dirba, ir viskas. Nudirba visus darbus, kurių nemėgstate. Tai bent gyvenimėlis! Pagaliau pats sau Bosas, dirbate tai, kas patinka, o visais kitais reikalais rūpinasi Haris. Ech, gera būti verslininku!

Bet staiga prasideda netikėtumai.

Klientė skambina ir skundžiasi, kad vienas iš jūsų darbuotojų elgėsi labai nemandagiai. „Kas", – teiraujatės iškaitę. Ji nežinanti, tačiau jei ir toliau samdysite tokius žmones, ji rasianti kitą įmonę.

Pažadate išsiaiškinti šį klausimą.

Iš banko praneša, jog perviršijote savo kreditą. „Kaip tai galėjo nutikti?", – klausiate ir jaučiate, kad širdis tuoj iššoks iš krūtinės. Banko tarnautojas nežinąs, tačiau jei nebūsite budresnis, jis turėsiąs „imtis priemonių".

Pažadate išsiaiškinti.

Jūsų seniausias tiekėjas skambina ir pareiškia, kad prieš savaitę pateiktas užsakymas buvęs klaidingai užpildytas, todėl prekės bus pristatytos tik po dešimties savaičių. Be to, prekių užsakyta per daug. „Kaip tai galėjo nutikti?", – vėl klausiate, siekdami širdies lašų. Tiekėjas nežinąs, tačiau jei „nesutvarkysite" savo užsakymų, tai jis turėsiąs ieškoti „kitų galimybių".

Pažadate išsiaiškinti.

Pakavimo skyriuje prieinate prie vaikinuko, kurį neseniai pasamdė Haris. Jis pakuoja prekę. Pažvelgiate į paketą ir užsidegate. „Kas tave mokė šitaip pakuoti? – klausiate nustebusio vaikio. – Negi niekas neparodė, kaip tai reikia daryti? Duok man. Žiūrėk, pats supakuosiu."

Ir pakuojate.

Tą pačią popietę atsitiktinai einate pro gamybos liniją. Jums net pakerta kelius. „Kas jus taip mokė? – net užsikirsdami klausiate apstulbusio darbuotojo. – Negi niekas neparodė, kaip tai reikia daryti? Duok man. Žiūrėk, pats padarysiu."

Ir darote.

Kitą rytą kalbatės su nauja pardavėja, kurią taip pat pasamdė Haris.

„Kas nutiko pirkėjui, a?" – klausiate. Jos atsakymas sukelia įniršį. – „Kai aš jį aptarnaudavau, niekada nebūdavo problemų! – pakeliate balsą. – Leisk, pats aptarnausiu."

Ir aptarnaujate.

Jaunasis pakuotojas žiūri į darbuoją, abu pažvelgia į pardavėją, o pakui visi žiūri į viršininko pareigas einantį Harį ir klausia: „Kas čia dedasi?" Haris tik gūžteli pečiais ir sako (kaip gali pasakyti tik žmogus, daugiau kaip penkiasdešimt metų išdirbęs kitiems): „Taigi jis – Bosas."

Tačiau dėmesio: *Haris žino tai, ką jums reikia išmokti.*

Taip prasideda procesas, neišvengiamas kiekvienai pauglystės etape esančiai įmonei: jūsų *atsisakymas vadovauti* ima duoti karčius vaisius. Kai ore kamuoliukų daugiau, negu sugebate sugauti jūs ir jūsų darbuotojai, prasideda žlugimas.

Haris žino, o jūs tuoj sužinosite, kad tai tik proceso pradžia. Kamuoliukai ima kristi greičiau ir dažniau, nei tada, kai viską darėte patys.

Kai krintančių kamuoliukų bumbsėjimas tampa kurtinantis, pradedate suvokti, kad niekada nereikėjo pasitikėti Hariu.

Jums nereikėjo pasitikėti niekuo.

Juk jūs žinote geriau, kaip ir ką daryti.

Kai nupuolusių kamuoliukų nebeįmanoma suskaičiuoti, jums paaiškėja, kad jūsų įmonė niekam nerūpi taip, kaip ji rūpi jums.

Kad niekas nenori dirbti taip sunkiai, kaip norite dirbti jūs.

Kad kiti neturi tiek nuovokumo, gebėjimų, aistros ar susidomėjimo, kaip turite jūs.

Kad jei ką nors reikia padaryti gerai, jūs esate vienintelis, galintis tai padaryti.

Taigi bėgte grįžtate į įmonę ir vėl tampate Žonglieriumi. Ši istorija gerai žinoma. Nueikite į bet kurią paauglystės etape esančią įmonę ir pamatysite, kad įmonės savininkas daro tą ir šitą, jis vis užimtas, užimtas ir užimtas, nes atlieka viską, ką reikia padaryti įmonėje, nors ir turi darbuotojų, kurie šiuos darbus turėtų daryti už jį. Žmonių, kuriems jis moka už tai!

Blogiausia štai kas: kuo daugiau dirba jis, tuo mažiau dirba jie.

Kuo mažiau jie padaro, tuo geriau jis supranta, kad jei reikės ką nors gerai padaryti, jis turės tai padaryti pats. Taigi jis dar labiau turės kištis į jų darbą.

Tačiau pradėdamas dirbti Haris tai žinojo.

Jis galėjo jums, savo naujajam Bosui, pranešti, kad ateis metas, kai Bosas turės įsikišti į visus reikalus.

Haris galėjo jums pasakyti, kad Bosas niekada nebus patenkintas atliktu darbu.

O priežastis ta, kad Bosas visada keičia savo nuomonę apie tai, kas turi būti padaryta ir kaip.

Tačiau Haris nežino tik vieno: kodėl esate toks piktas.

Kalti ne darbuotojai, varantys jus iš proto.

Kalti ne besiskundžiantys ir įniršį keliantys pirkėjai.

Lakstyti sienomis jus verčia ne bankininkas, ne tiekėjas, ne blogai supakuotos prekės.

Į neviltį jus stumia ne tai, kad „niekam nerūpi, ar viskas padaroma laiku".

Ne, kaltas ne kupinas sunkumų pasaulis.

Jūs siuntate, nes net nenutuokiate, kaip reikia dirbti kitaip.

Esate beviltiškai sutrikę, jėgos senka.

O kad elgtumėtės kitaip, turite savyje pažadinti ilgai miegojusias asmenybes – Verslininką ir Vadybininką – ir padėti joms plėtoti tuos gebėjimus, kurie gali išties padėti jūsų įmonei.

Tačiau jumyse tūnantis Specialistas ilgai neleidžia, kad taip atsitiktų.

Specialistas turi eiti į darbą!

Specialistas turi gaudyti kamuoliukus!

Specialistas turi visą laiką būti užsiėmęs. Tačiau jis ką tik pasiekė savo patogumo zonos ribas.

Pažvelgiau į Sarą ir supratau, kad užgavau jos opią vietą.

Kai mudu kalbėjomės, Sara suprato, kad ji turi savo patogumo zoną, o tai buvo labai svarbu. Intuicija man sukuždėjo, jog mes ką tik padarėme momentinę šios zonos nuotrauką.

5

UŽ PATOGUMO ZONOS RIBŲ

Staigūs pokyčiai verčia atsiriboti nuo savęs ir skatina būtinybę formuotis naują asmenybę. Ar šis procesas vyks sklandžiai, ar bus kupinas konvulsijų ir sprogimų, visų pirma priklauso nuo pasirinkto būdo, kaip patenkinti šią būtinybę.

– Eric Hoffer
iš knygos *Mūsų laikų būdas*

Kiekvienas paauglystės etape esantis verslas pasiekia tašką, kai jo savininkas peržengia patogumo zonos ribas – tos zonos, kurioje jis jaučiasi užtikrintas savo gebėjimu valdyti aplinką ir iš kurios išėjęs jis pradeda prarasti šią valdžią.

Specialisto ribos priklauso nuo to, kiek jis gali padaryti pats.

Vadybininko – nuo to, kiek specialistų jis gali prižiūrėti arba kiek pavaduotojų suburti, kad šie dirbtų efektyviai.

Verslininko – kiek vadybininkų jis gali sudominti savo vizijomis.

Įmonė augdama neišvengiamai viršys savininko gebėjimą ją kontroliuoti – jausti, liesti ir matyti atliekamą darbą ir

asmeniškai tikrinti proceso eigą, kaip tai atlieka kiekvienas specialistas.

Iš nevilties jis daro tik tai, ką gerai moka, ir nesiima to, ko neišmano, todėl savo vadybininko vaidmenį ir atsakomybę perleidžia kam nors kitam, tarkim, „Hariui".

Šiuo atveju jo neviltis virsta viltimi. Jis tikisi, kad Haris viskuo pasirūpins ir jam dėl nieko nebereikės sukti sau galvos.

Bet Haris turi savų poreikių. Juk jis taip pat specialistas ir jam reikia nurodymų, tačiau jų jis negauna. Jis nori žinoti, kodėl jis daro tai, ką jis daro. Nori žinoti, kokių rezultatų iš jo tikimasi ir kokiais principais jis turi vadovautis jų siekdamas. Jis taip pat nori žinoti, kaip sekasi įmonei ir už ką būtent jis yra atsakingas.

Kad Haris dirbtų veiksmingai, jam reikia tų dalykų, kurių Specialistu tapęs verslo savininkas jam suteikti negali – gali tik Vadybininkas! Ir kadangi Vadybininko trūksta, verslą apima chaosas.

O kai įmonė išsiplečia daugiau, nei aprėpia savininko patogumo zona, ir kai chaosas sustiprėja, telieka trys keliai, kuriais įmonė gali judėti toliau. Ji gali grįžti į vaikystės etapą. Ji gali bankrutuoti. Arba ji gali po truputį merdėti.

Įmonės mažinimas

Viena iš dėsningų ir labiausiai tikėtinų Specialistu tapusio įmonės savininko reakcijų į paauglystės kančių sukeltą chaosą – sprendimas sumažinti įmonę. Jeigu negalite suvaldyti chaoso – atsikratykite juo.

Grįžkite į tuos laikus, kai viską darėte patys, kai nesamdėte darbuotojų, kai neturėjote pernelyg daug klientų, dėl kurių būtų reikėję sukti galvą, kai nebuvo pernelyg gausu išlaidų, pernelyg daug neapmokėtų sąskaitų arba tiesiog pernelyg daug inventoriaus.

Trumpiau tariant, grįžkite į tuos laikus, kai verslas buvo nesudėtingas, į pradinę padėtį.

Tūkstančiai Specialistų elgiasi būtent taip. Jie atleidžia darbuotojus, atsikrato gausaus inventoriaus, sumažina išlaidas, išsinuomoja mažesnes patalpas, jų vidury pastato įrenginius, o prie jų – telefono aparatą, ir vėl viską ima daryti patys.

Jie grįžta į savininko kėdę, jie būna vieninteliai darbuotojai, jie būna ir virėjai, ir indų plovėjai, jie daro viską, ką reikia daryti. Jie tai daro vieni ir džiaugiasi, kad viskas vėl jų vienų rankose.

„Kas gali nesisekti?" – galvoja jie, užmiršę, kad šioje situacijoje jau kartą yra buvę. Žinoma, už tokį poelgį greitai tenka sumokėti.

Vieną rytą (tai gali būti šešios savaitės ar šeši mėnesiai, kai įmonė „sumažėjo") atsitinka neišvengiamas dalykas.

Jūs atsibundate lovoje, o jūsų sutuoktinis atsisuka ir klausia: „Kas nutiko? Atrodai nei šiaip, nei taip." – „Blogai jaučiuosi", – atsakote. „Gal nori apie tai pasikalbėti?" – „Ką čia kalbėti. Aš nebenoriu ten grįžti!"

Tada jūsų sutuoktinis pateikia labai suprantamą klausimą: „Bet jeigu tu ten neisi, tai kas gi eis?"

Akimirksniu suvokiate savo padėtį.

Suvokiate tai, apie ką vengėte galvoti visus šiuos metus.

Susiduriate akis į akį su akivaizdžia tiesa: jūs neturite nuosavos įmonės, o tik nuosavą darbą!

Be to, patį bjauriausią pasaulyje!

Jūs negalite mesti jo kada panorėję, nes negausite atlyginimo.

Negalite iš jo išbėgti kada panorėję, nes nebus kam jūsų pavaduoti.

Negalite jo parduoti kada panorėję, nes kas gi norės pirkti darbą?

Tada jus apima neviltis, jūs tampate ciniški, – tai nutinka beveik visiems mažų įmonių savininkams.

Jeigu kada nors ir turėjote bent menkiausią svajonę – ji dingo. O su ja ir noras dirbti, plušėti, nuolat suktis.

Jūs nebevalote langų.

Nebeplaunate grindų.

Klientai iš galimybės virsta į problemą, nes jeigu kas nors ką nors perka, jums reikia dirbti.

Jūsų rūbai prastėja.

Užrašas virš pagrindinių durų nublunka ir ima luptis.

O jums tai nė motais.

Kai dingsta svajonė, lieka tiktai darbas.

Tironiška rutina.

Kasdienė betikslė veikla.

Pagaliau jūs uždarote duris. Niekas čia jūsų nebelaiko.

Smulkiojo verslo valdybos (Small Business Administration) duomenimis, JAV kiekvienais metais savo duris uždaro daugiau nei 400 000 tokių įmonių.

Ir tai suprantama.

Jūsų verslas – kadaise šviesi gyvenimo viltis, o dabar niekas – galų gale tapo jūsų žuvusių svajonių laidojimo namais.

Rizika

Paauglystės etape esanti įmonė turi dar vieną alternatyvą, kuri yra mažiau skausminga, tačiau dramatiškesnė nei įmonės mažinimas. Firma gali vis plėstis, tačiau tada ją sunaikins inercijos jėga.

Esama daugybės pavyzdžių, tokių kaip: *Itel*, *Osbourne Computer*, *Coleco* ir t. t. Visos rizikuojančios bendrovės buvo įkurtos Verslumo Priepuolio krečiamų Specialistų, kurie pirmenybę teikė ne tiems dalykams, kuriems ją teikti derėjo. Verslo vaisiais jie rūpinosi daugiau nei pačiu verslu.

Rizikuojančios, viską ant kortos statančios įmonės yra mūsų laiko požymis.

Jos – šiuolaikinių technologijų reiškinys.

Ėmus sparčiai plėtotis naujoms technologijoms, į verslo pasaulį pasipylė naujo tipo specialistai.

Kartu su šiais stebukladariais ir jų nuostabiais gebėjimais prekybos pasaulio durų link plūstelėjo naujų prekių lavina.

Deja, daugumai šių įmonių nepavyksta įžengti į vidų ir jos suklumpa.

Nesuvaldoma paaugliška naujųjų specialistų energija normalioje įmonėje visus kitus tik erzina, o rizikuojančioje įmonėje ji būna pražūtinga. Chaosas plečiasi taip pat greitai kaip ir toji energija. Technologinio perversmo paveiktas

Specialistas ir jo žmonės retai kada pakelia akis į pasaulį, kad pamatytų padėtį, kurioje yra atsidūrę. Be to, nuolatinis jų sukurtų nuostabiųjų prekių poreikis gerokai lenkia jų paaugliškus sugebėjimus jas gaminti.

Rezultatai dažniausiai būna katastrofiški. Įmonė „sprogsta", o jos darbuotojai dažniausiai šį sprogimą vertina kaip savaime suprantamą „greito bėgimo" rezultatą, kai sėkmė, greitis ir nuostabios technologijos yra dalykai, galintys garantuoti įmonės sėkmę arba ją sužlugdyti.

Tikrovė yra priešinga.

Niekada neužtenka vien tik sėkmės, greičio bei puikių technologijų, nes visada atsiras kas nors, kam labiau sekasi, kas yra greitesnis ir turi geresnę technologiją. Deja, greitai bėgant nelieka laiko stebėti, kas vyksta aplinkui. Pergalę lenktynėse lemia refleksai, žiupsnelis genialumo arba žiupsnelis sėkmės.

Rizika yra šiuolaikiškas rusiškosios ruletės atitikmuo, tačiau verslo pasaulyje žmonės dažniausiai žaidžia net nežinodami, kad ginklas yra užtaisytas!

Kova už išlikimą paauglystėje

Tragiškiausia, kad paauglystės etape įstrigusi įmonė kartais išgyvena!

Jūs esate nepaprastai valingas, užsispyręs, kryptingas individas, kuris pasiryžęs nepasiduoti.

Einate į savo įmonę kiekvieną rytą, visiškai įsitikinę, kad einate į džiungles ir darote viską, kas būtina, kad išgyventumėte.

Ir jūs išgyvenate. Spardotės, draskotės, mušate savo darbuotojus ir klientus, šaukte šaukiate ant savo namiškių ir draugų – juk jūs turite išsaugoti verslą. Be to, žinote, kad yra tiktai vienas būdas tai padaryti: *jūs turite ten būti visą laiką.*

Paauglystės išlikimo laikotarpyje jus „graužia" nuosavas verslas ir galimybė jį prarasti.

Jūs dedate į jį viską, ką galite.

Ir visiškai nesuprantamais būdais sugebate jį išsaugoti.

Kasdien kovojate tas pačias kovas ir vis taip pat.

Jūs niekada nesikeičiate.

Kiekvieną vakarą einate namo atsipalaiduoti tik tam, kad kitą rytą vėl įsitemptumėte ir vis labiau niekintumėte rytojų.

Ir galų gale „sprogsta" ne jūsų įmonė, bet jūs!

Jūs tarytum dvylikos cilindrų variklis, kurio veikia tik vienas cilindras, o jūs neriatės iš kailio, kad sugebėtumėte atlikti visų dvylikos darbą.

Bet galiausiai ir neišvengiamai nieko nelieka.

Jūs nieko daugiau negalite padaryti ir turite pripažinti, kad vienas cilindras negali atlikti dvylikos darbo, kad ir kiek jis stengtųsi.

Kažkas turi pasiduoti, ir tas kažkas esate jūs.

Ar girdėjote šią istoriją?

Jeigu jau kurį laiką turite verslą, turėjote girdėti.

O jeigu esate verslo naujokai – dar išgirsite.

Nes baisiausia tai, kad Amerikos mažosiose įmonėse dominuoja vaikystės ir paauglystės etapai.

Šią būseną išgyveno dauguma per pastaruosius dvidešimt ketverius metus mūsų aplankytų mažų įmonių. Sumaišties ir išsekintų sielų būseną.

Taip neturėjo atsitikti. Yra išeitis.

* * *

Nerimas, kurį pirmiau buvau sukėlęs Sarai, pagaliau išsisklaidė, ji atsitokėjo.

– Iš kur jūs viską žinote? Ar su kuo nors kalbėjotės apie mane ? – paklausė ji tyliai.

Sara, matyt, įtarė, kad apie jos padėtį žinojau daugiau, nei kad dabar pasakiau, kita vertus, ji puikiai suvokė, kad ta padėtis buvo tokia pat kaip visų kitų verslininkų.

Ji žinojo atsakymą. Prieš man patvirtinant jį, ji pasakė:

– Aš grįžau į pradinę padėtį ir vis dar nesuprantu, kas atsitiko.

Ji apsidairė po savo parduotuvėlę, tarytum žvelgdama į kažką, ko aš matyti negalėjau.

– Mano „Haris" buvo Elžbieta, – ji atsiduso. – Pasamdžiau ją, kai įmonė gyvavo tiktai šeštą mėnesį. Elžbieta viską dirbo už mane. Ji buvo tiesiog nuostabi. Nežinau, ką būčiau dariusi be jos. Ji vedė buhalterines knygas, padėjo man kepti, viską sutvarkydavo ryte ir prieš mums užsidarant, nusamdė pirmus tris darbuotojus ir išmokė juos dirbti. Ši moteris visada būdavo šalia, kai man jos reikėdavo. Kitus dvejus metus verslas vis labiau plėtėsi, ir Elžbieta prisiėmė dar daugiau atsakomybės. Ji dirbo taip pat sunkiai kaip ir aš. Jai čia patiko. Ir aš – atrodė, kad aš jai taip pat patikau. Dievaži, ji man patiko.

Bet vieną dieną (tai buvo trečiadienis, birželio dešimtoji) ji man paskambino apie septintą ryto ir pasakė, kad daugiau čia nebeateisianti. Kad susirado naują darbą, nes negalinti sau leisti dirbti už tiek, kiek aš jai moku. Štai taip! Negalėjau patikėti savo ausimis. Negalėjau patikėti, kad ji tikrai tai pasakė. Maniau, jog tai pokštas. Nusijuokiau ir atsakiau: „Na jau, Elžbieta", – ar kažką panašaus. O Elžbieta tiktai atsiprašė ir padėjo ragelį! Padėjo ragelį. Paprasčiausiai padėjo ragelį.

Stovėjau ir verkiau. Ir išsigandau kaip dar niekada iki tos akimirkos. O viduje pajutau šaltį. Kaip taip galėjo atsitikti? Kaip kažkas, ką tariausi gerai pažinojusi, kuo pasitikėjau, galėjo taip greitai tapti svetimu žmogumi? Ką, po galais, tai sako apie mane? Kad neturiu nuovokos? Kad nekalbėjau su Elžbieta apie tai, apie ką turėjau kalbėtis?

Tačiau reikėjo išimti iš krosnies pyragus, išvalyti grindis ir atidaryti parduotuvę, todėl nepaisydama skausmo puoliau dirbti. Ir dirbu iki šiol. Jos pasamdyti darbuotojai netrukus taip pat išėjo. Atvirai sakant, niekada su jais neturėjau jokio ryšio. Jie buvo Elžbietos žmonės.

Kai prisimenu, suprantu, kaip viskas buvo lengva. Kaip buvo lengva pasinerti į darbą, o ne į žmones. Ir turbūt jie tai žinojo. Kai Elžbieta pasitraukė, jie, matyt, ėmė į mane šnairuoti. Kam aš ją atleidau jiems nežinant ar panašiai. Jei Elžbieta galėjo palikti tokią viršininkę kaip aš, kodėl ir jiems nevertėjo pasielgti taip pat? Bent jau aš taip maniau. Kas žino? Turbūt buvau perdaug priblokšta, kad paklausčiau jų pačių. Į jų vietą vėliau nieko nepasamdžiau. Negalėjau prisiversti. Ta mintis mane gąsdino. Mintis, kad reikės

įsileisti nepažįstamus žmones į savo gyvenimą. Tai buvo rizika, kurios aš nenorėjau. Taigi viską darau pati. Ir žinau, kad daugiau neištversiu. Kokia visa to prasmė? – Sara giliai atsiduso, pažvelgė į mane ir pridūrė: – Tai štai mano patogumo zona. Ką daryti dabar?

– Pradėkite viską iš naujo, bet šį kartą kitaip, – atsakiau. – Tai vienintelė išeitis iš šitų spąstų.

Daugelį mūsų nuvylė žmonės, kuriais pasikliovėme ir į kuriuos buvome sudėję daug vilčių, nes mums trūko stiprybės ir patirties, kad viską būtume gebėję atlikti patys.

Vienas žmogus negali visur suspėti – štai priežastis, dėl kurios daugelis mūsų vėl ima kažin kuo pasitikėti.

Tačiau pasitikėdami galime ir vėl nusivilti.

Nes pasitikėti verta tik tais, kuriuos gerai pažįstame, antraip tai tebus aklas tikėjimas.

Norėdami pažinti, pirmiau turime suprasti.

O norėdami suprasti, turime tiksliai žinoti, kokia yra situacija ir kokios aplinkybės. Ką žmonės žino ir ko nežino. Ką žmonės daro ir ko nedaro. Ko jie nori ir ko nenori. Kaip žmonės daro tai, ką jie daro, ir kaip ne. Kas jie yra ir kas jie nėra.

Trumpiau tariant, Sara aklai pasitikėjo Elžbieta. Sara tiesiog norėjo tikėti ja. Taip buvo lengviau. Kadangi ji pasitikėjo aklai, kadangi viską paliko likimo valiai, ji taip ir nepadarė to darbo, kurio labiausiai nemėgo: ji nenusprendė, kokie bus jos ir Elžbietos santykiai. Kokie bus įpdviejų vaidmenys. Ką Sarai reikš būti savininke, o Elžbietai – jos darbuotoja. Kaip Sara jausis nustatydama savas žaidimo taisykles, pagal kurias Elžbieta turėtų žaisti.

Atlikdama šį naują – Savininkės ir Verslininkės – vaidmenį, Sara jautėsi nejaukiai, todėl ji viską paliko sėkmės valiai. Ji nusimetė atsakomybę ir paprasčiausiai pasirinko „kitos darbuotojos" vaidmenį. Ji vengė nuoširdžiai bendrauti su Elžbieta, todėl jos ryšys su ta darbuotoja laikui bėgant tapo labai silpnas. Tai sukėlė neišvengiamus padarinius – Elžbieta atsistatydino, o Sara nusivylė.

Žinoma, Sarai net nereikėjo sakyti, kad vienintelis žmogus, kurį ji galėjo dėl visa to kaltinti, buvo ji pati. Aš tiesiog turėjau rasti būdą, kaip jai parodyti, kad kitą kartą ji viską turėtų daryti kitaip.

– Kitą kartą žinosite, – tariau, – kad jūsų verslui lemta plėstis, ir kai plėtra prasidės, tu privalai veikti visai kitaip. Kol kas tai viskas, ką tau reikia žinoti.

Maža, mažesnė, mažiausia. Kiek žmonių dirba mažoje įmonėje? Vienas? Dešimt? Šešiolika? Šimtas penkiasdešimt? 500 žmonių turinti įmonė, palyginta su 1000 žmonių turinčia, yra maža. O palyginta su 3000 žmonių įmone, 1000 žmonių turinti įmonė irgi atrodo maža. Du darbuotojus turinti įmonė yra maža, palyginta su dešimt žmonių turinčia įmone. Todėl derėtų klausti, ne „kokia maža jūsų įmonė turėtų būti", bet „kiek jūsų įmonė gali plėstis *natūraliai*, tai yra paprastai ir lengvai".

Nes kad ir koks būtų įmonės dydis, kiekvienas ribojimas, kuriuo stabdote įmonės augimą, yra nenatūralus, sukurtas ne dėl rinkos reikalavimų ar lėšų trūkumo (net jei tai ir vaidina tam tikrą vaidmenį), bet dėl jūsų pačių asmeninio ribotumo. Tiksliau, dėl jūsų įgūdžių, žinių, patirties, o svarbiausia – dėl verslo aistros stokos.

Šiuo atveju įmonės mažinimas yra ne apgalvotas sprendimas, o reakcija į apmaudą ir baimę, kuriuos sukėlė nekontroliuojamas ir nesuvaldomas augimas. To galima išvengti, jei savininkas yra iniciatyvus ir pasirengęs darniai bei apdairiai palengvinti šį procesą.

Tačiau norint tai padaryti, privalu turėti tokių ketinimų pačioje įmonės atidarymo pradžioje. Tai yra Verslininko ketinimai. Taip pat reikia norėti, tiksliau, degti troškimu keistis, įgyti visa tai, ko būtinai reikia, kad šis naujas procesas vyktų sklandžiai: naujų įgūdžių, naujo požiūrio, naujų žinių, naujų emocijų ir naujos išminties.

Galima sakyti, kad chaosas, kurį išgyvena kiekviena paauglystės etape esanti įmonė, jos savininkui pasiūlo vieną iš dviejų kelių, tarp kurių šis netikėtai atsiduria. Tikrai aistringiems savininkams, tokiems kaip Don Chuano (Don Juan) karys*, tai gali suteikti galimybę savo asmeninį „dvasios šviną" paversti „dvasios auksu". Arba liepsnos gali taip išgąsdinti, kad jis grįš į savo mažą „saugesnį" etapą, iš kurio ne taip seniai išėjo, nes „švinas", kurį turi, yra geriau nei „auksas", kurio dar nėra. Geriau žvirblis saujoj.

Taigi šiuo atveju vėl sumažinta įmonė yra tokio dydžio, kuris atspindi savininko asmeninio pasipriešinimo pokyčiams bei jo patogumo zonos ribas. Jų apribotas savininkas dirba ir laukia, laukia ir dirba, tikėdamasis kokių nors teigiamų poslinkių.

Ši padėtis man primena Samuelio Beketo (Samuel Backett) pjesės *Belaukiant Godo (Waiting for Godot) fragmentą*: Estragonas, dienų dienas laukiantis, kol pasirodys

---

* *Don Chuanas – C. Castanedos kūrinių herojus (vert.).*

neegzistuojantis Godo ir išvaduos jį nuo visų vargų, atsisuka į savo kelionės draugą Vladimirą ir taria: „Aš daugiau taip nebegaliu." Vladimiras atsako: „Yra taip, kaip tu manai."

Niekas nepaneigs, kad įmonės mažinimas yra savaime suprantamas Specialistu tapusio savininko bėgimas nuo nežinomybės, nuo savo paties sukurto verslo, nuo reikalavimų, kurių, kaip aiškėja, jis beviltiškai negali įvykdyti.

Trumpiau tariant, vėl sumažintos įmonės miršta. Jos tiesiog „susisprogdina". Nebūtinai iš karto. Bet laikui bėgant jos miršta. Atrofuojasi ir miršta. Jos nieko kita negali padaryti.

Tokio finalo padariniai būna didžiulis nusivylimas, prarastos investicijos, sugriauti gyvenimai, ne tik savininko, bet ir darbininkų, jų šeimų, klientų, tiekėjų, visų žmonių, kurie vienaip ar kitaip buvo susiję su jūsų maža įmone, o dabar – su jos baigtimi.

Baisiausia tai, kad viso to buvo galima išvengti, jeigu įmonė būtų buvusi kuriama kitaip, jei Verslumo Priepuolio krečiamas Specialistas į savo verslą būtų žvelgęs plačiai atmerktomis akimis.

Žinoma, visko, kas jums nutiko, numatyti negalėjote, – pridūriau, – tačiau daug ką – galėjote.

Galėjote numanyti, kas atsitiks Elžbietai ir jos samdytiems darbuotojams.

Galėjote numatyti, kad pirkėjams patiks jūsų pyragai ir kad verslas turės plėstis.

Galėjote suprasti, kad plėtra pridės atsakomybės, pareikalaus papildomų žinių, papildomų pajamų didėjančios įmonės ir jos darbininkų poreikiams patenkinti.

Trumpiau sakant, nors negalėjote žinoti visko, tikrai galėjote žinoti daugiau, nei žinojote.

Tai ir yra jūsų darbas, Sara! Savininkės darbas, kurio niekas kitas už jus nepadarys.

Paprastai tariant, jūsų darbas yra pasiruošti pačiai ir paruošti savo verslą plėtrai.

Įgyti pakankamai žinių, kad verslui plečiantis jo pamatai ir karkasas išlaikytų papildomą krūvį.

Kad ir kokia bauginanti atsakomybė tai būtų, jūs neturite kitos išeities, jei norite, kad jūsų verslas išliktų.

Tik jūs galite spręsti, kokiu tempu jūsų įmonė turi plėstis, tik jūs galite žinoti, kokius pagrindinius darbus reikia atlikti, kokius pagrindinius tikslus pasiekti, kokią vietą rinkoje numatyti savo įmonei.

Atsakykite sau į atitinkamus klausimus, pavyzdžiui: Ko norėčiau pasiekti? Kada norėčiau to pasiekti? Kiek lėšų tam reikės? Kiek žmonių, kokius darbus ir kaip dirbs? Kokių reikės technologijų? Kokio dydžio patalpų?

Kartais suklysite? Darysite klaidų? Apsigalvosite? Žinoma, kad taip! Ir tai nutiks dažniau, nei manote. Bet, suprantama, turėsite ir atsarginių planų. Geriausiems ir blogiausiems atvejams. O kartais tiesiog plauksite pasroviui, vedami intuicijos.

Tačiau visą laiką, net tada, kai spėliojate, kaip pasielgti, esminis dalykas yra planas: būtina planuoti, numatyti ir aiškiai žinoti, kokią ateitį kuriate sau ir savo darbuotojams. Nes jeigu visko aiškiai neišreikšite (užrašykite savo planus, kad ir kiti galėtų perskaitę suprasti), geros ateities neturėsite! Ar galite patikėti, kad visus tuos metus, kai dirbu su smul-

kiaisiais verslininkais, su tūkstančiais jų, sutikau vos kelis, kurie turėjo šiokį tokį planą! Kiti nieko nerašė, neturėjo jokių užrašų, visiškai nieko konkretaus.

Atsiminkite, Sara, štai ką: bet koks planas yra geriau nei jokio.

Nes planas pradeda virsti tikrove jūsų mintyse ir čia, kur galite ją kurti.

Kai šios dvi tikrovės susijungia, gimsta nauja tikrovė. Galite ją vadinti asmenine tikrove, unikaliu savo proto ir širdies kūriniu, kuris sujungia tarpusavyje visus įmonės elementus, o įmonę susieja su pasauliu, – tuo būdu randasi, susiformuoja visai naujas dalykas.

Tai – brandžios įmonės požymis. Brandi įmonė kuriama kitaip nei visos kitos. Jos kūrimas grindžiamas platesne perspektyva, Verslininko požiūriu. Tai įmonė, kuri dirba ne todėl, kad joje dirbate jūs, o dėl to, kad jūs jai vadovaujate.

Kadangi ji taip kuriama, tai labai tikėtina, kad taip ir funkcionuos. Tuo ir skiriasi paauglystės etape esanti įmonė, kur pasikliaujama akla sėkme, nuo brandžios įmonės, kur vizija paverčiama tikrove.

Bet aš per toli nuklydau, – tariau Sarai. – Svarbiausia, kad jūsų patirtis galėjo būti visiškai kitokia. Kad yra visai kitas būdas verslui pradėti nei tas, kurį pasirenka dauguma Specialistų, nusprendusių pradėti savo verslą. Ir kad kiekvienas tai gali padaryti!

Pažvelgiau į Sarą ir pastebėjau kibirkštėlę jos akyse.

– Ši mintis mane įkvepia, – tyliai atsakė ji. – Viskas, kas atrodė taip tamsu, vėl nušvito.

Bet kartu su jauduliu, kuris kilo nuo minčių apie naujos sėkmingai veikiančios įmonės kūrimą, ją aplankė ir kita, juoda mintis.

– Bet ką man daryti su Elžbieta? – paklausė Sara.

„Ką man daryti su Elžbieta?" Štai klausimas, į kurį atsakymo ieško kiekvienas Specialistu tapęs savininkas.

Lyg atsakius į šį klausimą, bus atsakyta ir į visus kitus.

Lyg visi mažų įmonių savininkams ramybės neduodantys klausimai ir problemos būtų vienaip ar kitaip susiję su konkrečiais asmenimis.

Lyg išpainiojus Elžbietos ir Saros santykių mazgą (drauge ir visų kitų santykių), vėl viskas susitvarkytų – kaip mostelėjus burtų lazdele.

Na, nesu genijus, bet tikrai žinau, kad tokios lazdelės nėra.

Tiktai mes – jūs ir aš – apgraibomis kažko ieškome savo klaidžiame kelyje, nuolat stebimės savo ir kitų žmonių elgesiu, savo klaidomis ir atotrūkiu nuo savo bei kitų žmonių jausmų.

Pažvelgiau Sarai į akis, nusiraminau ir pasakiau:

– Sara, tikrasis klausimas yra ne ką daryti su Elžbieta, bet ką daryti su visomis elžbietomis, su kuriomis susidursite ateityje. Padarėte viską, ką galėjote. Taip pat ir Elžbieta. Reikia gyventi toliau. Metas išjudinti verslą. Ar esate tam pasirengusi?

Sara nusišypsojo, jos akys nuoširdžiai žibėjo.

– Jei jūs pasirengęs, tai aš irgi, – atsakė.

– Tada šiek tiek pakalbėkime apie brandą, – pasiūliau. – Nuo to priklauso jūsų ateitis.

6

BRANDA IR VERSLO PERSPEKTYVA

Jie regi modelį, moka daryti tvarką, turi viziją.
– Peter Drucker
iš knygos *Naujoji visuomenė*

Brandos etapą įkūnija sėkmingiausiai dirbančios pasaulio bendrovės. Pavyzdžiui, *McDonald's*, *Federal Express*, *Disney*.

Brandi įmonė žino, kaip atsidūrė ten, kur yra dabar, ir ką turi daryti, kad pasiektų, ko nori.

Branda nėra neišvengiamas pirmųjų dviejų etapų rezultatas. Tai nėra galutinis serijinio proceso produktas.

Ne, tokios bendrovės kaip *McDonald's*, *Federal Express* ir *Disney* ne siekė brandos – jos nuo to pradėjo! Žmonės, įkūrę šias bendroves, iš pat pradžios visiškai kitaip įsivaizdavo, kas yra bendrovė ir kaip ji turi dirbti, kad jai sektųsi.

Vis dėlto asmuo, pradedantis verslą iš karto nuo brandos etapo, taip pat turi ir vaikystę, ir paauglystę. Tik jo kelias būna visiškai kitoks.

Tą skirtumą lemia jo *perspektyva*.

Verslo perspektyva.

Verslininko požiūris

Kartą girdėjau istoriją apie Tomą Vatsoną (Tom Watson), *IBM* įkūrėją. Kalbama, jog paklaustas, kaip jis aiškina nepaprastą *IBM* sėkmę, Vatsonas atsakęs:

IBM tokia, kokia ji yra dabar, tapo dėl trijų ypatingų priežasčių. Pirmoji ta, kad pačioje pradžioje aš labai aiškiai įsivaizdavau, kaip atrodys mano kompanija, kai ji bus įkurta. Galima sakyti, jog mintyse turėjau jos vaizdą, kai mano svajonė, mano vizija, bus įkūnyta.

Antroji priežastis yra ta, kad susidaręs būsimos kompanijos vaizdą, paklausiau savęs, kaip ji turėtų dirbti. Tada mintyse susikūriau paveikslą, kaip dirbs IBM, kai ji bus galutinai įkurta.

Trečioji IBM sėkmės priežastis buvo ta: kai jau įsivaizdavau, kaip atrodys IBM, kai įgyvendinsiu savo svajonę, ir kai žinojau, kaip tokia kompanija turėtų funkcionuoti, suvokiau, kad ji tokia turi tapti ne laikui bėgant, o iš karto.

Kitaip tariant, supratau štai ką: jei mes norime IBM padaryti puikia kompanija, ji turi pradėti dirbti taip, kaip dirba puikios kompanijos, gerokai anksčiau, nei kas nors ją taip pavadins.

Nuo pat pradžių IBM buvo modeliuojama pagal mano viziją. Stengėmės daryti tai kiekvieną mielą dieną. Kas vakarą savęs klausdavome, kaip mums pavyko, ieškodavome neatitikimo tarp to, ką turėjome pasiekti, ir to, ką padarėme, o kitą dieną imdavomės lyginti tuos skirtumus.

Kiekviena diena IBM būdavo skirta verslo plėtrai, ne verslui.

Mes neužsiėmėme verslu, mes jį kūrėme.

Nuo tos dienos, kai Tomas Vatsonas vyresnysis kalbėjo apie *IBM* sėkmės priežastis, praėjo daugiau nei trisdešimt metų. Maždaug įsivaizduoju, ką šiandieną žmonės kalba apie šią kompaniją, kurios metinė apyvarta yra 88,4 milijardus dolerių. Kad ji atsidūrusi bėdoje. Kad ji eina ne tuo keliu. Kad vargu ar ji gali būti pavyzdžiu kitoms kompanijoms. Tačiau, jei šiandien būtų gyvas Vatsonas, esu tikras, kad viskas būtų pakrypę kitaip. Aš įsitikinęs, kad jeigu tik šis verslo genijus, davęs pradžią *IBM,* šiandien būtų čia (beje, negaliu tvirtinti, kad jo nėra, nes visi ženklai rodo ką kita), jis užsiimtų kompanijos reikalais taip užtikrintai, kaip tai buvo daręs ne kartą, kad *IBM* vėl turėtų ateitį.

Galimas dalykas, kad Tomo Vatsono žodžiai čia atkartoti ne visai tiksliai, vis dėlto jie atskleidžia labai svarbų dalyką.

Jie atskleidžia, kas gerą įmonę paverčia puikia.

Jie paaiškina, kaip įmonė išsilaiko sėkmės viršūnėje.

Jie patvirtina, kad pačios geriausios įmonės yra modeliuojamos pagal tą patį gerai veikiančios vienos įmonės pavyzdį.

Mes sužinome, jog svarbu yra ne prekė ar pats darbas. Svarbi yra įmonė: kaip ji atrodo, kaip dirba, kaip atlieka tai, ką turi atlikti.

Šie žodžiai parodo, kad Tomas Vatsonas vyresnysis jautė aistrą pačiam verslui.

Deja, dauguma žmonių, ketinančių užsiimti verslu, tos aistros neišgyvena.

Pradėdami verslą, jie susikuria ne veikiančios įmonės modelį, bet paties darbo modelį, Specialisto požiūris nuo Verslininko perspektyvos skiriasi šiais aspektais:

- Verslininkas domisi: „Kaip turi dirbti įmonė?“ Specialistas klausia: „Koks darbas turi būti atliekamas?“
- Verslininkas mato įmonę kaip sistemą, duodančią vartotojui skirtus rezultatus (išorinius) ir drauge – pelną. Specialistas žvelgia į įmonę kaip į vietą, kurioje dirba žmonės, kad duotų Specialistą tenkinančius rezultatus (vidinius) ir drauge – darbo užmokestį.
- Verslininkas pradeda nuo aiškiai apibrėžto ateities paveikslo ir grįžta į dabartį, kad ją pakeistų ir kad ši imtų atitikti jo viziją. Specialistas pradeda nuo dabarties, tada žvilgteli į miglotą ateitį turėdamas viltį, kad ji bus panaši į dabartį.
- Verslininkas įsivaizduoja įmonę kaip atskirų dalių visumą. Specialistas mato įmonę dalimis, iš kurių sudaryta visuma.
- Verslininko perspektyva integruota į jo pasaulio viziją. Specialisto perspektyva yra jo pasaulio vizijos fragmentas.
- Šiandieninis Verslininko pasaulis yra sukurtas pagal jo viziją. Specialistas pagal šiandieninį pasaulį modeliuoja ateitį.

Ar dar turite abejonių, kad verslo perspektyva yra visiškai būtina, norint sukurti gerą įmonę.

Verslininkas žvelgia plačiau. Ji regi įmonę kaip vientisą integruotų komponentų tinklą, kuriame kiekvienas komponentas susijęs su tam tikru didesniu struktūriniu vienetu taip, kad duotų konkretų planuojamą rezultatą, dirbtų sistemingai.

Kiekvienas tokios įmonės žingsnis vertinamas jei ne kiekybiniu, tai bent jau kokybiniu požiūriu. Įmonė vadovaujasi tam tikrais standartais, o jos produkcija tuos standartus pateisina. Galima sakyti, įmonė funkcionuoja pagal aiškiai išdėstytas taisykles ir principus.

Kad ir kaip būtų, Specialisto akiratis siauresnis, uždaresnis, jis iš esmės aprėpia tik atliekamą užduotį.

Dėl šios priežasties Specialisto įmonė darosi vis uždaresnė, mažiau gyvybinga, ji atribota nuo išorinio pasaulio.

Specialisto verslas apsiriboja mažais žingsneliais, nevedančiais niekur kitur, o tik prie kito žingsnelio, kuris tėra ankstesniojo kopija.

Rutina tampa dienos norma.

Darbas atliekamas tik dėl darbo, nėra jokio aukštesnio tikslo, jokios kitos prasmės.

Specialistas nemato jokio ryšio tarp savo verslo ateities ir dabarties.

Stokodamas platesnio požiūrio ir ateities vizijos (Verslininko veiklos modelis), Specialistas priverstas kurti tą modelį kiekviename žingsnyje.

Tačiau vienintelis modelis, kurį jis įstengia sukonstruoti, remiasi ankstesniąja patirtimi, anksčiau atliktu darbu. Toks

modelis visiškai neišlaisvina Specialisto nuo darbo – darbas jam tarsi įaugęs į kraują.

Verslininko modelis

Ką Verslininkas mato tolumoje tokio, ko Specialistas beveik neįžvelgia? Koks iš tiesų yra verslininko modelis?

Tai įmonė, kuri pasitelkdama naujoves tenkina tam tikros dalies klientų poreikius.

Verslininkas į savo įmonę žvelgia kaip į produktą, padėtą ant lentynos ir besivaržantį dėl kliento dėmesio su gausybe kitų konkuruojančių produktų (arba įmonių), esančių taip pat ant lentynos.

Kitaip tariant, Verslininkui svarbu ne tai, kas gaminama įmonėje, bet tai, kaip joje dirbama. Svarbu ne pati prekė, bet jos pateikimas.

Kurdamas verslo modelį, Verslininkas tiria pasaulį ir klausia „Kur yra galimybė?". Ją radęs, jis vėl grįžta prie rašomosios lentos ir sprendžia, kaip patenkinti tam tikrą grupę vartotojų. Sprendimas įkūnijamas įmonės veikloje. Įmonė kuriama atsižvelgiant į vartotojo interesus, ne į Verslininko poreikius.

„Kaip mano įmonė atrodys vartotojo akimis? – klausia Verslininkas. – Kuo ji išsiskirs iš kitų įmonių?"

Taigi verslininko modelis prasideda ne nuo būsimosios įmonės vizijos, bet nuo būsimojo vartotojo paveikslo – įmonė kuriama vartotojui.

Verslininkas suvokia štai ką: *jei jis aiškiai nematys vartotojo, jo įmonė sėkmingai gyvuoti negalės.*

O Specialistas, žvelgia į vidų, įvertina savo galimybes bei įgūdžius ir tik paskui atsisukęs išorėn paklausia „Kaip aš juos galiu parduoti?“.

Tokioje įmonėje dėmesys beveik neišvengiamai sutelkiamas į parduodamą daiktą ir visai nepaisoma nei kaip jis parduodamas, nei kas jį perka.

Tokia įmonė tenkina ją sukūrusį Specialistą, o ne pirkėją.

Verslininkui įmonė yra produktas.

Specialistui produktas yra tai, ką jis pristato pirkėjui.

Specialisto požiūriu, pirkėjas visuomet yra problema. Nes jis, rodos, jokiu būdu nenori įsigyti jam siūlomo daikto už iš jo reikalaujamą kainą.

Verslininko akimis, kad ir kaip būtų, pirkėjas visuomet yra galimybė. Nes verslininkas žino, kad jame slypi virtinė besikaitaliojančių norų, kurie turi būti patenkinti. Viskas, ką reikia padaryti, tai išsiaiškinti, kokie tie norai yra dabar ir kokie jie bus ateityje.

Verslininko pasaulis – nuolatinė staigmena, jo gyvenimas – nesibaigiantis lobio ieškojimas.

O Specialistui pasaulis yra vieta, kuri jam, rodos, niekada neleidžia daryti tai, ko jis nori. Jo pastangos retai įvertinamos aplodismentais. Jo darbas retai kada kelia žavesį. Ir jį patį retai kada kas įvertina, o dažniausiai apskritai nepastebi. Specialistui vis atrodo, kad pasaulis reikalauja iš jo tų dalykų, kurių jis duoti nesugeba.

Tuomet kyla klausimas, kaip Verslininko modelį pateikti Specialistui, kad šis jį suprastų ir galėtų juo pasinaudoti.

Deja, tai neįmanoma.

Specialistas juo nesidomi.

Jis turi kitų reikalų.

Jei siekiame sėkmės, verčiau kiekviename mūsų slypinčiam nesubrendusiam Verslininkui suteikime informacijos, leisiančios jam išeiti iš Specialisto patogumo zonos ir susikurti sėkmingai dirbančios įmonės viziją.

Verčiau parodykime savyje slypinčiam Verslininkui klestinčios įmonės modelį, kuris yra toks nuostabus, jog stimuliuoja verslininkiškąjį ir kūrybiškąjį mūsų asmenybės aspektą – kad vieną kartą ir visiems laikams ištrūktume iš Specialistą saistančių pančių.

Verčiau įkvėpkime savo vaizduotę taip, kad verslininkas spėtų toli nužengti priekin, kol Specialistas bandys atsipeikėti.

Tačiau kad modelis veiktų, kad pažadintų kiekviename mūsų slypintį Verslininką, siekiantį pertvarkyti įmonę pagal verslininko viziją, savo modelius privalo turėti ir Specialistas bei Vadybininkas.

Verslininkas valdo įmonę, o Vadybininkas privalo garantuoti, kad jai nepritrūktų išteklių – automobilininkų žodžiais tariant, kad jai nepritrūktų degalų ir kad variklis bei važiuoklė būtų geros būklės.

O kad būtų patenkintas Specialistas, jam reikia sudaryti tokias sąlygas, kad jis galėtų dirbti tiesiogiai liesdamas kiekvieną veržlę ir kiekvieną varžtą.

Verslo modelis sėkmingai funkcionuos tada, kai jis bus universalus ir subalansuotas, kad ir Verslininkas, ir Vadybininkas, ir Specialistas įmonėje rastų savo nišą ir galėtų dirbti jam mielą darbą.

Kad rastume tokį modelį, siūlau kartu išanalizuoti vieną revoliucinį procesą, stulbinamai pakeitusį smulkųjį Amerikos verslą.

Šį procesą vadinu Esminiu Perversmu.

Sarai atėjo laikas atidaryti parduotuvę, o mudu vis dar turėjome daug ką aptarti.

– Grįšiu šįvakar,– pažadėjau. – Gal norite ko paklausti, kol dar neišėjau?

– Taip, – nusišypsojo Sara. – Kada pradėsime?

II DALIS

Esminis perversmas: naujas požiūris į verslą

7

ESMINIS PERVERSMAS

Sistemų teorija pasaulį traktuoja kaip įvairių reiškinių tarpusavio sąsają: bendra visuma, kurios ypatybės negali būti suskaidytos į jos dalių ypatybes, yra vadinama sistema.

– Fritjof Capra
iš knygos *Lūžis*

Pramonės ir technologijų revoliucija, informacinis sprogimas – gerai žinomi šiandienio pasaulio reiškiniai. Nėra abejonių, jog kiekvienas jų padarė įtakos mūsų gyvenimui.

Tačiau paprašę apibūdinti Esminį Perversmą, daugumos žmonių akyse išvystume tik sutrikusį žvilgsnį.

Vis dėlto Esminio Perversmo įtaka smulkiajam Amerikos verslui ne mažiau akivaizdi nei bet kurio iš ką tik minėtų reiškinių. Nes Esminio Perversmo pagrindas – tai gebėjimas taip organizuoti darbą, kad jis įgalintų mažą įmonę (tiesą sakant, tai nepriklauso nuo jos dydžio) stulbinamai transformuotis, tai yra iš chaoso ir nesėkmių pereiti į tvarkos ir nuolatinio augimo būseną. Šis perversmas tarsi įteikia mums įrankį, padėsiantį plėtoti nepaprastą verslą. Tas įrankis – visiškai subalansuotas puikiai veikiančios įmonės modelis.

Franšizė

Viskas prasidėjo 1952 metais San Bernardine, Kalifornijos valstijoje, kai penkiasdešimt dvejų metų prekiautojas įžengė į dviejų brolių mėsainių krautuvėlę, ketindamas parduoti jiems pieno kokteilių aparatą. Tai, ką jis išvydo pačioje pirmoje *MacDonald's* (vėliau – *McDonald's*) krautuvėlėje, buvo stebuklas.

Bent jau taip šį vaizdą galėjo apibūdinti Rėjus Krokas (Ray Kroc), pieno kokteilių aparatų pardavėjas. Nieko panašaus jis anksčiau nebuvo matęs. Jie dirbo kaip šveicariškas laikrodis! Visiškai vienodi mėsainiai buvo gaminami greitai, stropiai ir nebrangiai – kaip niekur kitur.

Nuostabiausia, jog tą, kaip iš karto suprato Krokas, būtų galėjęs daryti kiekvienas.

Jis matė savininkų prižiūrimus kruopščiai dirbančius mokinukus, kurie linksmai aptarnavo ilgą klientų eilę, nusidriekusią priešais krautuvėlę. Rėjui Krokui tapo aišku, kad brolių Makdonaldų (MacDonald) įmonė nebuvo tik dar viena mėsainių krautuvėlė, o jau tikra pinigų kalimo mašina!

Tuoj po šio pirmojo vizito, apimtas dar niekuomet nepatirtos aistros, Rėjus Krokas įtikino Maką (Mac) ir Timą (Tim) Makdonaldus, kad šie leistų taikyti šį metodą franšizės pagrindais*.

---

* *Franšizė – įmonės suteikiama lengvatinė licencija pardavinėti jos produktus, paslaugas, naudotis prekybiniu ženklu, rinkodaros metodais ir t. t. (vert.).*

Po dvylikos metų, kai buvo pagaminta ne vienas milijonas mėsainių, jis nusipirko jų verslą ir sukūrė didžiausią pasaulyje mažmeninę maisto išvežiojimo sistemą.

„Sėkmingiausias smulkusis verslas pasaulyje"

Taip dabar vadinama *McDonald's* bendrovė. Tam yra pagrindo. Juk *McDonald's* sėkmė iš tiesų stulbinama.

Tik pagalvokite: mažiau nei per keturiasdešimt metų Rėjaus Kroko *McDonald's* metinė apyvarta pasiekė 40 milijardų dolerių, atidaryti 28 707 restoranai visame pasaulyje, ir jų skaičius auga kiekvieną minutę, maistas kasdien tiekiamas daugiau nei 43 milijonams žmonių 120 šalių, *McDonald's* pajamos – dešimt procentų didžiųjų restoranų pajamų Amerikoje!

Vidutinis *McDonald's* restoranas duoda daugiau nei du milijonus pelno per metus, taigi yra pelningesnis už bet kokią kitą mažmeninės prekybos įmonę pasaulyje, duodančią vidutiniškai septyniolika procentų ikimokestinio grynojo pelno.

Tačiau Rėjus Krokas sukūrė kur kas daugiau nei fantastiškai sėkmingą verslą. Jis sukūrė modelį, pagal kurį ištisa verslininkų karta padarė savo karjerą. Jis sukūrė modelį, davusį pradžią franšizės reiškiniui.

Tai buvo tarsi maža srovelė, kai keletas verslininkų pradėjo eksperimentuoti su Kroko sėkmės formule, kol galiausiai ji virto Niagaros kriokliu!

2000-aisiais JAV buvo 320 000 įmonių (jos atstovavo 75 veiklos sritims), įsigijusių franšizes. Šios įmonės parduoda už 1 trilijoną dolerių per metus, tai yra beveik pusė kiekvieno Amerikoje išleidžiamo mažmeninio dolerio. Jose dirbo dau-

giau nei aštuoni milijonai žmonių: vieni visą darbo dieną, kiti – pusę. Tai yra pats didžiausias moksleivių darbdavys šalies ekonomikoje.

Tačiau *McDonald's* genialumas slypi ne tiek pačioje sistemoje, kai bendrovė suteikia teisę prekiauti ar teikti paslaugas naudojantis jos pavadinimu ir prekių ženklais. (Juk įvairiose šalyse tokio pobūdžio franšizės gyvuoja šimtus metų. Daugelis kompanijų, pavyzdžiui, *Coca-Cola* ar *General Motors*, yra taikiusios šį didelių investicijų nereikalaujantį rinkos plėtros metodą.) Tikrasis Rėjaus Kroko *McDonald's* genialumas – tai franšizinių įmonių kūrimas.

Štai kas apvertė aukštyn kojom Amerikos verslo pasaulį. Būtent įmonės franšizė, kai kiekvieną mielą darbo dieną kas aštuonios minutės duris atveria vis nauja franšizinė įmonė, lėmė tokią franšizės reiškinio sėkmę per pastaruosius keturiasdešimt metų.

Kaip rodo JAV Prekybos departamento atliktų tyrimų duomenys, nuo 1971 iki 1987 metų kasmet būdavo nutraukiama mažiau nei penki procentais franšizinių sutarčių, tai yra tik 25 procentai per penkerius metus.

Palyginkite šį skaičių su daugiau nei aštuoniasdešimčia procentų žlugusių nepriklausomų verslo įmonių ir bematant suprasite, kokią reikšmę mūsų ekonomikai turi Esminis Perversmas ir koks yra franšizės indėlis į sėkmingą jūsų ateities verslą.

Sprendimas: franšizinė įmonė

Pirmosios franšizę įsigijusios įmonės, daugelis kurių gyvuoja iki šiol, buvo vadinamos „prekių ženklo" franšizėmis.

Pagal šią sistemą franšizės teikėjas leidžia mažoms kompanijoms prekiauti savo produktais, žinomais visoje šalyje.

Tačiau įmonės franšizės žengia dar vieną žingsnį. Jos ne tik paskolina savo ženklą smulkesnei įmonei, bet ir *suteikia franšizės gavėjui teisę naudotis visa verslo veiklos sistema.*

Būtent čia slypi Esminio Perversmo prasmė ir nepaprasta sėkmė.

Esminis Perversmas bei įmonės franšizė prieštarauja visa tam, kuo tiki dauguma verslo naujokų. Dauguma įmonių steigėjų tiki, jog verslo sėkmė priklauso nuo to, kaip jiems seksis parduoti savo produkciją.

Prekių ženklo franšizės teikėjui franšizės vertingumas asocijuojasi su registruotuoju prekės pavadinimu (pavyzdžiui, *Cadillac*, *Mercedes*, *Coca-Cola*) ir jo verte.

Buvo laikas, kai šis įsitikinimas turėjo pagrindą, tačiau taip nebėra. Pasaulyje, kuriame registruotieji prekių pavadinimai dygsta tarsi grybai po lietaus, su tokiu pavadinimu patikimai įsitvirtinti ir jį išlaikyti darosi vis sunkiau bei brangiau.

Todėl prekių ženklo franšizių vis mažėjo, tačiau franšizės paslaugos apskritai imant išaugo negirdėtai. Įvyko savotiškas sprogimas. Ir tai yra būtent įmonės tipo franšizės nuopelnas. Nes pastaroji remiasi tikėjimu, jog tikrasis verslo produktas yra ne *ką įmonė parduoda*, o *kaip.*

Tikrasis įmonės produktas yra pati įmonė.

Štai ką Rėjus Krokas suprato, būdamas *McDonald's* parduotuvėlėje: jos produktas buvo ne mėsainis, *tai buvo McDonald's.* Taip manyti jis turėjo labai svarią priežastį.

Parduodamas ne produktas, o verslo modelis

Rėjus Krokas buvo patyręs verslininkas. Jį, kaip ir daugelį kitų, kankino viena didžiulė problema: jis turėjo didelę svajonę, bet labai mažai pinigų. Todėl nusprendė prekiauti franšizėmis.

Franšizės pirkėjai Rėjui Krokui padėjo įgyvendinti svajonę.

Nuo to momento į savo įmonę jis ėmė žvelgti kaip į produktą, o į franšizės gavėją – kaip į savo pirmą, paskutinį ir patį svarbiausią klientą.

Nes franšizės gavėjas domisi ne mėsainiais, ne prancūziškais kepsniais ir ne pieno kokteiliais – jį domina verslas.

Vedamas troškimo nusipirkti įmonę, franšizės gavėjas nori žinoti tik vieną dalyką: „Ar ji pelninga?"

Todėl svarbiausiu Rėjaus Kroko rūpesčiu tapo užtikrinti, kad jo įmonė dirbtų geriau nei bet kuri kita.

Jeigu *McDonald's* taps tokia įmone, apie kokią jis svajoja, tai franšizės gavėjas tikrai norės ją pirkti.

Vienintelis būdas, kuriuo Rėjus Krokas galėjo pasiekti savo tikslą – tai įsitikinti, kad *McDonald's* dirbo geriau už bet kurią kitą iš aplinkui veikiančių įmonių.

Nuo pat pradžių Rėjus Krokas ne šiaip sau konkuravo su kitais mėsainių gamintojais – jis varžėsi su visomis kitomis verslo galimybėmis!

Tačiau buvo dar viena priežastis, dėl kurios jis turėjo būti garantuotas, jog *McDonald's* dirbs pelningai.

Turėdamas galvoje, koks mažų įmonių procentas žlunga, Rėjus Krokas tikriausiai suvokė labai svarbią tiesą: kad

McDonald's sektųsi, reikia užtikrinti nepriekaištingą įmonės darbą, nes franšizės gavėjas, paliktas likimo valiai, be jokios abejonės, to nedarys!

Kai tik Rėjus Krokas tai suprato, jo problema tapo palankia proga.

Paskatintas įkurti įmonę, kurią būtų galima parduoti, jis pasirūpino ir tuo, kad ji puikiai veiktų ir ją pardavus, nesvarbu, kas ją nusipirktų.

Įsisamoninęs šią tiesą, jis užsibrėžė tikslą sukurti įmonę, kurios veikla būtų visiems aiški ir prognozuojama.

Įmonę, kurios funkcionavimas priklauso nuo sistemos, o ne nuo žmogaus.

Įmonę, kuri galėtų sėkmingai dirbti be jo paties.

Kitaip nei dauguma to meto ankstesnių smulkiųjų verslininkų (tokių, beje, esama ir šiais laikais), Rėjus Krokas visas jėgas sutelkė dirbti *su* įmone, o *ne joje*.

Jis pradėjo mąstyti apie savo įmonę tarsi inžinierius, kuriantis masinio produkto prototipą.

Iki pareikšdamas norą ją nusipirkti, Krokas pradėjo dešimtmečius trukusį *McDonald's įmonės perprojektavimą*, ir tai tapo madinga.

Jis ėmė galvoti apie *McDonald's taip*, kaip kad Henris Fordas galvojo apie *Ford T* modelį*.

Kaip reikėtų sukonstruoti sudėtines prototipo dalis, kad būtų įmanoma jas surinkti pigiai ir kad jos galėtų pakeisti viena kitą?

Kad iš tų dalių sudarytą sistemą būtų galima nuolat reprodukuoti kaip *Ford T* modelį ir kad kiekvienas

* *Automobilio modelis, pelnęs pasaulinę šlovę (vert.).*

naujas modelis dirbtų taip patikimai kaip ir tūkstantis jo pirmtakų?

Todėl Rėjus Krokas į verslo plėtros procesą ėmė žvelgti kaip į pramonės revoliuciją, – taip plačiai į verslą dar niekas nebuvo žvelgęs.

Įmonę, kaip produktą, bus galima parduoti tik tuo atveju, jeigu ji dirbs sėkmingai. O vienintelis būdas garantuoti, kad franšizės gavėjo valdoma įmonė dirbs efektyviai – tai sukurti ją iš labai gerai žinomų sudėtinių dalių ir išbandyti prototipą daug anksčiau, nei bus pradėta masinė gamyba.

Štai kur slypi nepaprasta franšizinės įmonės sėkmė.

Sėkmės paslaptis – franšizės prototipas. Būtent ant šio pamato kiekvienas sėkmingai dirbantis franšizės teikėjas stato savo ateitį.

Franšizės prototipas tampa dirva, į kurią franšizės teikėjas beria savo sėkmės sėklas. Toks yra sėkmingai dirbančios įmonės modelis.

Tai buvo pats tinkamiausias laikas mano ir Saros pokalbiui.

Jei Sara pajuto naštą, kurią ant jos pečių užrideno įmonės savininku tapęs Specialistas, ir suprato, jog už tai moka pernelyg didelę kainą, kalbėtis reikėjo kaip tik dabar.

Buvo dešimta valanda vakaro. Prabėgo dar viena nerami diena. Jos veidas buvo paraudęs nuo įnirtingo grindų plovimo, šiukšlių kuopimo, krosnių ruošimo rytdienai, prekystalių blizginimo, kad šie kasdien atrodytų kaip nauji. O kur dar visa diena aptarnaujant klientus, tiekiant pyragus, kavą

ir arbatą, plaunant, šluostant lėkštes, puodelius, lėkštutes, blizginant sidabrą.

O dienos triūso tarsi ir nesimatė, parduotuvė kaip visuomet atrodė nepriekaištingai. Ir nors Sarai reikėjo daug jėgų, kad išlaikytų ją tokią, į savo valdas ji žvelgė patenkinta. Vis dėlto buvo aišku, kad ji – išvargusi.

Prisitraukę prie stalo porą kėdžių, tyliai siurbčiojome arbatą. Pertraukdamas tylą, garsiai tiksėjo sieninis laikrodis. Gatve pravažiavo atsitiktinis automobilis, pro parduotuvės langus retkarčiais žvilgčiojo praeiviai.

Laukiau, kad Sara duotų ženklą, jog yra pasirengusi.

Pagaliau ji mąsliai ir tyliai tarė:

– Jūs kalbate apie *McDonald's* kaip apie pavyzdį, kuriuo reikėtų sekti. Vargu ar galiu sutikti. Žinau tik viena: jeigu šiandien čia būtų mano teta, ji apie Rėjų Kroką būtų visiškai priešingos nuomonės nei jūs. Pasikalbėkime apie tai, – paprašė ji. – Man įdomu, ką atsakytumėt mano tetai.

– Žinai, Sara, – atsakiau, – atrodo, šiandien jūs kitokia. Įvyko šis tas svarbaus. Iš jūsų klausimo skambesio pajutau, kad iš tiesų domitės *McDonald's* reiškiniu. Mielai pasinersiu su jumis į išsamią diskusiją. Noriu jums už tai padėkoti.

Taip, daugelis mažų įmonių savininkų iš pradžių klaidingai supranta mano poziciją dėl *McDonald's*. Jiems greitasis maistas asocijuojasi su prasta kokybe. Todėl žmonės daro išvadą, kad, pateikdamas *McDonald's* kaip pavyzdį, peršu mintį, jog verslas gali neįtikėtinai klestėti net tada, kai gaminamo produkto kokybė yra prasta. Grįžkime prie šios temos.

Nors niekuomet nebuvau sutikęs jūsų tetos, manau, jog pažįstu ją iš pasakojimų. Štai ką jai pasakyčiau, jeigu ji būtų čia ir pati manęs to paklaustų:

„Rėjus Krokas buvo žmogus, turintis aiškų tikslą. Jis, kaip ir mes visi, gyveno paprastame pasaulyje, kur daugelis dalykų vyksta ne taip, kaip turėtų vykti. O *McDonald's* įmonėje jis išvydo mechanizmą, veikiantį būtent taip, kaip jis ne sykį įsivaizdavo. Rėjų Kroką apėmė įkvėpimas. Netgi pagarbi baimė. Krokas buvo paprastas žmogus. Ir jis greitai pamilo paprastą *McDonald's* tobulumą.

Kaip jums patinka kepti pyragus, taip Rėjui Krokui patiko kurti *McDonald's*. Kaip jums patinka pagaminti nepaprastą pyragą, taip Rėjui Krokui patikdavo gauti nepaprastą rezultatą vis tomis pačiomis priemonėmis. Taip, kaip jūs dievinote savo virtuvės aromatą, kvapus, vaizdą ir skonį, taip Rėjus Krokas dievino *McDonald's* aromatą, kvapus, vaizdą ir skonį. Jis buvo įsimylėjęs vyras.

Dabar, pažvelgęs į tai iš šalies, imu suprasti, kodėl jūs linkusi kritikuoti *McDonald's*. Galbūt jums atrodo, kad žmonės neturėtų valgyti mėsos. Galbūt manote, kad mėsainiai turėtų būti riebesni arba liesesni, šiokie ar kitokie. Tačiau negalėtumėte pasakyti – niekuomet negalėtumėte – kad *McDonald's* nesilaiko duoto žodžio. Nes tai netiesa. Geriau už bet kurią kitą pasaulio įmonę *McDonald's* – Rėjaus Kroko gyvenimo meilė – vis dar tebepildo duotus pažadus, nors jo paties jau seniai nebėra. Įmonė kiekvieną kartą duoda tai, ko iš jos laukia vartotojas.

Tai štai dėl ko aš laikau *McDonald's* sektinu pavyzdžiu kiekvienai smulkaus verslo įmonei.

Nes jie puikiai tvarkosi daugiau nei 28 000 parduotuvių, o daugelis kitų nesugeba susitvarkyti net savo vienoje!

Mano požiūriu, tai yra principingumas ir sąžiningumas: darai tai, ką esi nusprendęs padaryti, o jeigu negali, tai stengiesi išmokti.

Jeigu toks yra nepaprastai sėkmingo verslo matas (esu įsitikinęs, kad verslo sėkmę matuoti galima būtent taip), tada nėra sėkmingiau dirbančios bendrovės kaip *McDonald's*. Kas iš mūsų, mažų įmonių savininkų, galėtų tuo pasigirti?

Tačiau iš tikrųjų *McDonald's* pasiekimai kur kas didesni.

McDonald's ne tik ėmėsi nepaprasto verslo – jie visiems mums, mažų įmonių savininkams, sukūrė ypatingą ypatingo verslo metodą. Pateikė pavyzdį, kuriuo galime sekti.

Na, o kokią didelę įtaką mūsų ekonomikai jie padarė per keturis pastaruosius dešimtmečius, tiesiog sunku suvokti.

Miela tetule, aš nuoširdžiai tikiu štai kuo: jei tik jūs būtumėte sutikusi Rėjų Kroką, būtumėte pažinusi gimininga sielą. Jūs būtumėte pasikvietusi jį į savo virtuvę, o šis pasikviestų jus į savąją. Jūs aistringai su juo padiskutuotumėte apie meną, kaip iškepti pyragą su puikia traškia plutele, o jis taip pat aistringai pasidalytų su jumis nuostabaus prancūziško kepsnio paslaptimis.

Jūs būtumėte atskleidusi jam savo vaisių paruošimo receptą. Rėjus Krokas būtų pasidalijęs savo mėgstamos mėsainių bandelės gaminimo subtilybėmis.

Jūs panašūs kaip du vandens lašai. Jus skiria tik vienas svarbus dalykas. Jūs, miela teta, turėjote tik vieną virtuvę, kurioje jums taip patiko kepti pyragus vienai arba su dukterėčia.

Rėjus Krokas turėjo tūkstančius virtuvių, kuriose su meile dirbdami jo darbuotojai dėmesingai aptarnaudavo milijonus žmonių taip, kaip jūs sugebėjote tik nedaugelį savo klientų.

Jūs esate Specialistė, amatininkė, mėgstanti savo darbą.

Jis buvo Verslininkas, nors kartu ir Specialistas, ir amatininkas, mylintis savo darbą.

Vienintelis jūsų skirtumas yra toks: jo veiklos rezultatai yra didingesni.

Taigi leiskite papasakoti, kaip jis meistriškai jų siekė."

8

FRANŠIZINĖS ĮMONĖS PROTOTIPAS

Nors tobulumo pasiekti neįmanoma, esama tokių precizinių žmogaus kūrinių, kurie padeda prie jo priartėti. Štai nė viena motociklo detalė nėra visiškai tobulos formos ir niekada nebus, vis dėlto jos dirba nepaprastai tiksliai; ir tada atsitinka nuostabūs dalykai: jūs skriejate nešami jėgos, kurią būtų galima pavadinti stebuklinga, jei tik ji visais atžvilgiais nebūtų visiškai racionali.

– Robert M. Pirsig
iš knygos *Dzenbudizmas ir motociklų priežiūros menas: vertybių tyrimas*

Įmonės franšizės sėkmė, be jokios abejonės, yra pati svarbiausia verslo naujiena.

Vienerių metų stebėjimo rezultatas toks: 95 procentai franšizinių įmonių dirbo sėkmingai, o daugiau kaip 50 procentų naujų savarankiškai valdomų įmonių žlugo. 80 procentų savarankiškų įmonių uždaroma per pirmuosius penkerius metus, o 75 nuošimčiai visų franšizinių įmonių sėkmingai tęsia savo veiklą!

Jų sėkmės priežastis – franšizinės įmonės prototipas.

Franšizės teikėjui prototipas – tai veikiantis svajonės modelis, mikrokosmo vizija. Prototipas tampa visų kūrybinių minčių inkubatoriumi ir daigynu. Tai yra stotis, kur pragmatizmas rūpestingai prižiūri kūrybiškumą, kad jis išaugtų į veiksmingą naujovę.

Franšizinės įmonės prototipas taip pat yra ta vieta, kurioje prieš pradedant verslą, patikrinamos visos prielaidos, kad būtų aišku, ar jos veiksmingos.

Be jo franšizė būtų neįgyvendinama svajonė, tokia pat chaotiška ir netvarkinga kaip ir bet kokia kita įmonė.

Prototipas veikia kaip amortizatorius tarp hipotezės ir tikrovės. Geriau jau išbandyti idėjas *realiame* pasaulyje, nei tai daryti tik teoriškai. Vienintelis vertinimo kriterijus yra atsakymas į pagrindinį klausimą: „Ar tai gerai funkcionuoja?"

Sukūręs prototipą, franšizės teikėjas kreipiasi į franšizės gavėją: „Leiskite jums parodyti, kaip jis veikia."

Ir dar kaip veikia! Sistema valdo įmonę. Žmonės valdo sistemą.

Franšizinės įmonės prototipas išsprendžia visas nuo neatmenamų laikų verslo bei kitokias organizacijas užgriūvančias problemas.

Sistema sujungia visus elementus, reikalingus sėkmingam įmonės darbui. Ji paverčia įmonę mechanizmu, tiksliau, organizmu – ji tarsi gyva – kurio visos dalys kartu siekia aiškaus tikslo. Turėdamas prototipą kaip savo pirmtaką, jis, tas mechanizmas, funkcionuoja taip, kaip niekas iki jo nefunkcionavo.

Rėjaus Kroko *McDonald's* įmonėje kiekviena įmanoma detalė pirmiausia buvo patikrinta jos prototipe, o paskui

kontroliuojama taip, kaip niekada nebuvo daroma nė vienoje žmogaus valdomoje organizacijoje.

Prancūziški mėsos kepsniai buvo laikomi orkaitėje ne ilgiau kaip septynias minutes, kad neištižtų. Tižus prancūziškas kepsnys – tai ne *McDonald's* kepsnys.

Mėsainiai būdavo nuimami nuo karštų padėklų ne vėliau kaip po dešimties minučių, kad išlaikytų tinkamą drėgnumą.

Šaldyti standartinių dydžių mėsos paplotėliai ant keptuvės būdavo apverčiami tiksliai tuo pačiu laiko intervalu.

Raugintos daržovės lėkštėse rankomis išdėliojamos taip, kad neišslystų ir netekšteltų klientui ant kelių.

Maistas būdavo patiekiamas per šešiasdešimt ar mažiau sekundžių.

Pagrindiniai šūkiai buvo šie: drausmė, standartas, tvarka.

Visur, kur įmanoma, buvo reikalaujama švaros – kiekvienas daiktas turėjo blizgėte blizgėti.

Rėjus Krokas buvo pasiryžęs pasiekti, kad klientas žodžio *nebrangus* netapatintų su sąvokomis *nedėmesingas* ar *nekokybiškas*. Nebuvo tokios įmonės, kurioje būtų tiek daug dėmesio skiriama mažiems dalykams – sistemai, garantuojančiai klientui, jog jo pageidavimai kaskart bus išpildyti tiksliai taip pat.

Skirtingai nuo ankstesniųjų prekinių ženklų franšizių, Rėjaus Kroko sistema franšizės gavėjui suteikė tam tikrą veiksmų laisvę. Todėl jis turėdavo išeiti griežtą mokymo programą, prieš įgydamas teisę valdyti franšizinę įmonę.

Ta programa buvo vadinama „Sumuštinių mokslo universitetu" arba tiesiog „Sumuštinių U". Ten franšizės gavėjas mokydavosi ne kaip gaminti mėsainius, bet kaip valdyti juos

gaminančią sistemą. Sistemą, kuri padėdavo *McDonald's* kiekvieną kartą patenkinti užsakovų pageidavimus. Sistemą, kuri buvo nepaprastos *McDonald's* sėkmės pagrindas.

Nėra ko stebėtis, kad *McDonald's* vadina save „sėkmingiausiu smulkiuoju verslu pasaulyje!"

Taip ir yra!

Kiekviena nepaprasta smulkmena, kurią prieš keturis dešimtmečius apgalvojo Rėjus Krokas, šiandien yra dar nepaprastesnė.

Ar tai būtų „Sumuštinių U", ar agurkėlių dėliojimas, ar griežtas bandelių šildymo būdas prieš jas patiekiant, ar mėsos paplotėlio storis, – viskas ir šiandien, nors Rėjaus Kroko nebėra, franšizės gavėjui yra žinoma kaip *McDonald's* sistemos esmė.

Ir ji vis dar yra lygiai tokia pati kaip buvusi. Sykį pažinęs šią sistemą, franšizės gavėjas gauna raktą nuo savojo verslo sėkmės durų.

Raktą sistemai paleisti.

Franšizės gavėjas gauna teisę naudotis sistema, išmoksta ją valdyti, o tada „pasuka raktą". Visa kita padaro įmonė.

O, kaip tai patinka franšizės gavėjams!

Nes jeigu franšizės teikėjas būna gerai sumodeliavęs įmonę, kiekviena problema būna jau išgvildenta. Franšizės gavėjui belieka tik išmokti valdyti sistemą.

Štai kur slypi franšizinės įmonės prototipo esmė.

Tai vieta, kurioje perprantama bei ištobulinama sistema, kurioje paaiškėja, ar ji veikia.

Sistema nėra tai, ką įdiegiate į verslą. Tai yra dalykas, kurį išgaunate verslo kūrimo procese.

Franšizinės įmonės prototipas – tai atsakymas į amžiną klausimą: „Kaip patenkinti kliento norus ir kartu neprarasti įmonės kontrolės, – tokios kontrolės, kuri padėtų tuos norus tenkinti?“

Verslininkui franšizinės įmonės prototipas atlieka tarpininko vaidmenį. Per tą tarpininką jo vizija įsikūnija realiame pasaulyje.

Vadybininkui franšizinės įmonės prototipas garantuoja tvarką ir nuspėjamumą, – žodžiu, sistemą, kuri tokia svarbi jo gyvenime.

Specialistui prototipas – tai vieta, kur jis gali daryti tai, kas jam labiausiai prie širdies, kitaip sakant – dirbti savo darbą.

Na, o mažos įmonės savininkui jis parodo, kaip kuriant klestintį verslą pagaliau darniai patenkinti visas tris savyje slypinčias asmenybes.

Dabar jį jau turite: franšizinės įmonės prototipas – tai modelis, kurio ieškojote. Jis yra gerai veikiančios įmonės pavyzdys. Jis tenkina ir Verslininką, ir Vadybininką, ir Specialistą vienu metu.

Ir jis buvo šalia visą laiką!

McDonald's įmonėje. Ir *Federal Express*, ir *Disney World*, ir *Mrs. Fields Cookies*.

Pagal šį modelį veikė ir *Subway Sandwiches*, ir *Domino's Pizza*, ir Kentukio *Fried Chicken and Pizza Hut*.

Šią sistemą taikė ir *Taco Bell*, ir *UPS*, ir *Universal Studios*.

Ji veikė visą tą laiką ir laukė, kol ją atrasite!

Veikė kaip patentuota sistema, visai šalia, kiekvienoje klestinčioje įmonėje, ar ji dirbtų pagal franšizę, ar ne.

Tuo pagrindu dirba kiekviena franšizinė įmonė.

Tai patentuotas būdas užsiimti verslu. Jis padeda įmonei aplenkti konkurentus. Šiuo atžvilgiu kiekviena klestinti pasaulio įmonė yra franšizinė.

O kaip jūs kuriate savo įmonę? Kaip pasiremiate šia galinga idėja, kad pasiektumėte tokių rezultatų?

Kaip kuriate savo franšizinės įmonės prototipą?

Kaip kursite įmonę Rėjaus Kroko pavyzdžiu, kad ji funkcionuotų be regimų pastangų ir pelningai?

Kaip kuriate verslą, kad jis dirbtų be jūsų?

Kaip ketinate išsilaisvinti iš savo įmonės, kad gyventumėte prasmingesnį gyvenimą?

Ar suprantate idėją? Ar suvokiate, kodėl tai yra taip svarbu?

Kol nesiimsite įgyvendinti šios idėjos, jūsų gyvenimą valdys jūsų įmonė!

Kai tik priversite šią idėją tarnauti sau, tapsite laisvi!

Mačiau, kad Sara tai suprato.

Pastebėjau, kaip raudonis, likęs po sunkaus visos dienos triūso, bematant nyko nuo jos veido.

Regėjau į mane įsmeigtas tamsias, protingas ir kūrybinės ugnies kupinas akis, jutau jos viduje kunkuliuojančius klausimus. Sara jaudinosi, ji galvojo apie įmonės kūrimą.

Ji žinojo, kad jau turi įmonę. Ji gali su ja pasielgti taip, kaip kitados pasielgė Rėjus Krokas. Viskas, ko jai reikėjo, – išmokti, kaip tai padaryti!

9

DARBAS SU SAVO ĮMONE, O NE JOJE

...forma – tik pradžia. Tai yra jausmų ir funkcijos derinys. Atradimai formas ir daiktus sujungia ir įkūnija medyje – taip randasi prasmė.

– James Krenov
iš knygos *Baldžiaus užrašai*

Labai svarbu, kad suprastumėte, ką dabar ketinu pasakyti. Jeigu suprasite, iš esmės pasikeis ir jūsų verslas, ir gyvenimas.

Esmė tokia: *jūsų verslas nėra jūsų gyvenimas.*

Jūsų verslas ir jūsų gyvenimas – tai du visiškai skirtingi dalykai.

Geriausiu atveju jūsų verslas yra ne jūsų dalis, o visiškai atskira sritis, su savomis taisyklėmis ir savais tikslais. Galima sakyti, tai organizmas, kuris gyvens arba mirs priklausomai nuo to, kaip atliks vienintelę savo funkciją. O ta funkcija – klientų paieška ir jų išsaugojimas. Jeigu nusprendėte netarnauti savo verslui ir jeigu manote, jog tai verslas turi tarnauti jums, tuomet galite pradėti dirbti *su savo įmone* – ne dirbti *joje* – nes jūs jau suvokėte, kad tai yra neišvengiamai reikalinga.

Štai kada galite pasinaudoti franšizinės įmonės prototipo modeliu.

Darbas *su savo įmone* – ne *joje* – nuo šios akimirkos taps centrine jūsų kasdienės veiklos sritimi, pagrindiniu katalizatoriumi, kad ir ką darytumėte.

Įsivaizduokite, jog įmonė, kurią valdote (arba norite įsigyti) yra dar penkių tūkstančių tokių įmonių prototipas arba juo taps. Kad ji – pavyzdys dar penkiems tūkstančiams tokių įmonių kaip jūsiškė. Ne *beveik* tokių pat, o *lygiai* tokių pat. Tikslių kopijų. Klonų.

Kitaip tariant, įsivaizduokite, kad ketinate suteikti franšizę. (Įsidėmėkite: sakau „įsivaizduokite". Nesakau, kad turėtumėte iš tiesų suteikti franšizę. Na, nebent iš tiesų to norite.)

Tęskime. Dabar, kai jau žinote, kad tai yra žaidimas (žaidžiame franšizę), pateiksiu jo taisykles, kurių turėsite laikytis, jei norėsite laimėti:

1. Prototipas visada turi pranokti jūsų užsakovų, darbuotojų, tiekėjų ir kreditorių lūkesčius.
2. Prototipui valdyti turi užtekti visai nedaug įgūdžių.
3. Prototipas turi išsiskirti kaip vieta, kurioje viešpatauja nepriekaištinga tvarka.
4. Visi darbiniai veiksmai turi būti aprašyti instrukcijose.
5. Prototipo veikla aptarnaujant klientus turi būti nuspėjama.
6. Prototipas turi pasiūlyti uniforminę darbuotojų aprangą ir tokią įrangą, kuri vėliau bus naudojama visose kitose šio modelio pavyzdžiu sukurtose įmonėse.

Kiekvieną šių taisyklių panagrinėkime smulkiau.

1. Prototipas visada turi pranokti jūsų užsakovų, darbuotojų, tiekėjų ir kreditorių lūkesčius.

Kas yra vertybė?

Kaip mes jas suprantame? Sakyčiau, jog *vertybė* yra tai, kaip žmonės suvokia atskirus dalykus, ir nieko daugiau.

Kaip turėtų funkcionuoti jūsų prototipas, kad jis ne tik nuolatos teiktų vertybes vartotojams, darbuotojams bei tiekėjams, bet ir pranoktų beprotiškiausius jų lūkesčius?

Tai klausimas, kurį privalo sau užduoti kiekvienas verslininkas.

Nes tai yra jo įmonės egzistavimo pagrindas!

Kiekvienas verslas gyvuoja priklausomai nuo to, kaip jo šeimininkai supranta vertybes, nes ši samprata veikia kiekvieną su verslu susijusį asmenį.

Vertybė gali būti žodis, ištartas pro duris išeinančiam klientui.

Vertybė būti ir netikėta dovanėlė, kurią klientas iš įmonės gauna paštu.

Vertybė gali būti ir pripažinimo žodis, už gerai atliktą darbą ištartas naujokui ar metų metus dirbančiam patyrusiam pardavėjui.

Vertybė taip pat gali būti ir prieinama produktų kaina arba dėmesys, parodytas klientui, kai jis paprašo šio to daugiau, nei įprastai prašo klientai.

Vertybė gali būti ir paprasčiausias padėkos žodis jūsų bankininkui už sąžiningą darbą.

Vertybės būtinos jūsų verslui, jei norite, kad jis nuolatos besiplėsdamas jums keltų pasitenkinimą.

2. Prototipui valdyti turi užtekti visai nedaug įgūdžių.

Taip, aš pasakiau „*visai nedaug* įgūdžių". Nes jeigu jūsų modelis priklausys nuo itin gerus įgūdžius turinčių darbuotojų, taps neįmanoma jį nukopijuoti. Įgudę darbuotojai darbo jėgos rinkoje labai vertinami. Taip pat jie yra ir labai gerai apmokami, todėl jūsų produkcijos ar paslaugų kainos būtų labai aukštos.

Kalbėdamas apie žemiausią įgūdžių lygį, aš vis dėlto turiu omenyje žemiausią įmanomą lygį, kuris būtų pakankamas atlikti tam tikras numatytas funkcijas. Be jokios abejonės, jeigu jūsų firma užsiima teisine veikla, privalote turėti advokatų. Jeigu tai medicininė įmonė, joje turi dirbti gydytojai. Tačiau neprivalote samdyti pačių puikiausių advokatų nei pačių talentingiausių gydytojų. Jums tik reikia sukurti pačią geriausią sistemą, kurioje dirbdami geri advokatai ir geri gydytojai galėtų pasiekti pačių geriausių rezultatų.

Klausimas, kurį nuolatos turite sau užduoti, yra toks: Kaip organizuoti įmonės veiklą, kad klientų poreikius iš esmės tenkintų ne darbuotojai, o sistema? Arba suformuluokime šį klausimą kitaip: Kaip sukurti įmonę, kurios veiklos rezultatai priklausytų ne nuo *žmonių*, o nuo *sistemos*? Kad įmonė būtų priklausoma nuo *sistemos*, o ne nuo *specialistų*?

Reikia galvoti ne apie puikius specialistus, o apie puikią sistemą.

Netvirtinu, kad žmonės nėra svarbūs. Priešingai – būtent jie diegia sistemas į gyvenimą.

Žmonės padaro jas veiksmingas, kad tam tikromis priemonėmis būtų pasiekiami tam tikri rezultatai. Vykstant šiam

procesui, į sistemą orientuoti žmonės (tokie, beje, turėtų būti visi jūsų darbuotojai) ją tobulina ir mokosi, kaip efektyviau panaudoti tas priemones, kad jos kuo veiksmingiau tarnautų jūsų klientams ir verslui.

Sakoma – ir aš tikiu, kad tai tiesa – jog stiprų verslą kuria ne ypatingi žmonės, o paprasti žmonės, darantys ypatingus dalykus.

Kad paprasti žmonės imtų daryti ypatingus dalykus, absoliučiai būtina sistema. Pavadinkime ją „būdas, kaip tie dalykai daromi". Tokia sistema kompensuoja skirtumą tarp jūsų žmonių turimų įgūdžių ir tų, kurie reikalingi įmonei, kad ši duotų laukiamų rezultatų.

Tokiu būdu sistema tampa priemone, kuria jūsų darbuotojai naudojasi savo produktyvumui didinti. Ji įgalina taip dirbti, kad jūsų įmonė sėkmingai konkuruotų su kitomis panašiomis įmonėmis.

Jūsų, tiksliau, jūsų įmonės, užduotis yra sukurti šias priemones ir išmokyti savo darbuotojus jomis naudotis.

O darbuotojų reikalas – naudoti jūsų sukurtas priemones ir, remiantis savo darbo patirtimi, rekomenduoti, kaip būtų galima jas patobulinti.

Yra dar vienas motyvas paisyti šios taisyklės. Vadinu ją Paprastų žmonių taisykle. Ji skamba taip: nepaprastas paprastų žmonių privalumas yra tas, jog jie verčia jus *sunkiau dirbti.*

Tipiškas mažos įmonės savininkas mieliau samdo aukštos kvalifikacijos darbuotojus, nes yra įsitikinęs, kad pastarieji palengvins jo darbą. Tokiu būdu savininkas paprasčiausiai gali savo darbą patikėti jiems.

Kitaip sakant, tipiškas mažos įmonės savininkas faktiškai *atsisako jai vadovauti* ir šią teisę patiki darbuotojams.

Deja, tai neišvengiamai sukelia tokią situaciją, kai verslas ima priklausyti nuo tų pačių darbuotojų kaprizų bei nuotaikų.

Jeigu jie nusiteikę gerai, darbas irgi atliekamas gerai.

Antraip darbas stringa.

Kai įmonės darbas priklauso nuo darbuotojų nuotaikos, nuolat kyla klausimai: „Kaip juos motyvuoti? Kaip palaikyti gerą jų nuotaiką?"

Neįmanoma garantuoti pastovaus rezultato, jei įmonės sėkmė priklauso nuo „ypatingų žmonių". Taip nė viena įmonė ilgai neištvertų. Todėl nė viena sėkminga įmonė to ir nesistengia daryti!

Antra vertus, specialiai priėmę dirbti paprastus, išskirtinių įgūdžių neturinčius darbuotojus, būsite priversti savęs paklausti, kaip pasiekti ypatingų rezultatų be ypatingų žmonių.

Privalėsite sukurti sistemą, kuri skatintų tobulėti jūsų neįgudusius darbuotojus, kad šie sugebėtų nuolatos gaminti puikią produkciją ar teikti itin kokybiškas paslaugas.

Tokią sistemą, kuri išspręstų problemas, nuo neatmenamų laikų varginančias mažas įmones (ir didžiąsias taip pat!).

Jums žūtbūt reikės sukurti gerą verslą.

Paskui jums žūtbūt reikės verslą tobulinti. Tai ne tas pat, kas tobulinti darbuotojus. Tačiau tie du dalykai glaudžiai tarpusavyje susiję.

3. Prototipas turi išsiskirti kaip vieta, kurioje vieš-patauja nepriekaištinga tvarka.

Trečiosios taisyklės esmė ta, jog šiame chaotiškame pasaulyje dauguma žmonių tiesiog trokšta tvarkos. Tai yra neginčijamas faktas. Visiškai akivaizdu, jog šių dienų pasaulis yra masinio chaoso būsenos. Karai, badas, nusikaltimai, žiaurumas, infliacija, ekonominis nuosmukis, kintančios tradicinės socialinio bendravimo formos, branduolinio karo grėsmė, ŽIV, masinis žmonių naikinimas pačiais klaikiausiais būdais, – štai ką mes, šiandieniai informacijos vartotojai, išvystame vos spėję įsijungti televizorių.

Alvinas Tofleris savo revoliucinėje knygoje *Trečioji banga* rašė: „[...] dauguma šiandienio pasaulio žmonių besižvalgydami aplink mato tik chaosą. Juos kankina asmeninio bejėgiškumo bei beprasmiškumo jausmas." Toliau autorius sako: „Individams reikalinga gyvenimo struktūra. Gyvenimas, kuriam trūksta tvirtos struktūros, pasmerktas beprasmiam žlugimui. Be struktūros gyvenimas griūva. Tie rėmai suteikia mums reikalingus ir tvirtus atramos taškus."*j

Tai ir yra tie „tvirti atramos taškai", kuriuos pakrikusiame pasaulyje savo klientams ir darbuotojams suteikia gerai organizuota įmonė.

Tvarkingai atrodanti įmonė sako klientams, kad jūsų žmonės žino, ką daro.

Jūsų žmonėms tvarkingai atrodanti įmonė sako, kad ir jūs žinote, ką darote.

---

* *Alvin Toffler, The Third Wave (New York: William Morrow and Company, Inc., 1980), p. 390, 389.*

Paskui tvarkingai atrodanti įmonė priduria štai ką: nors pasaulis nepateisina jame gyvenančių žmonių lūkesčių, vis dėlto esama vietų, kur tie lūkesčiai gali išsipildyti.

Dar tvarkingai atrodanti įmonė praneša klientams, kad šie gali pasitikėti ja šiandien ir galės pasitikėti ateityje.

Ir pagaliau tvarkingai atrodanti įmonė liudija, kad struktūra yra savo vietoje.

4. Visi darbiniai veiksmai turi būti aprašyti instrukcijose.

Instrukcijos liudija: „Štai kaip mes čia dirbame."

Todėl kiekvienas darbinis veiksmas tampa gerai įvaldyta rutina.

Instrukcija – tai efektyvus rašytinis nurodymas, „kaip reikia atlikti konkretų veiksmą". Ji ir naujam, ir senam darbuotojui praneša, kad pasaulyje, kuriame jie pasirinko tą darbą, esama logikos, kad čia gaminama produkcija naudojant tam tikrą technologiją. Instrukcijos – tvarkos pamatas.

Vėl iš Toflerio: „[...] daugeliui žmonių darbas yra būtinas dėl psichologinių sumetimų, – ne dėl to, kad jie galėtų apmokėti sąskaitas. Aiškiai paskirstydami savo laiką ir energiją, jie susikuria tam tikrus rėmus, į kuriuos gali įsprausti savo likusį gyvenimą."*

Svarbiausias žodis čia yra „aiškiai".

Instrukcijos suteikia struktūrai aiškumo, ir struktūra jūsų darbuotojų akyse tada įgauna prasmę.

Instrukcijomis struktūra suskaidoma į konkrečius veiksmus, į tikslias užduotis, o ne į apibendrintus veiklos

---

* *Alvin Toffler, The Third Wave, p. 389*

tikslus. Kiekvienas Specialistas, perskaitęs instrukciją, žino, kokį darbą jam reikia atlikti.

Darbines instrukcijas galima apibūdinti kaip įmonės knygą-vadovą pavadinimu „Kaip tai daroma".

Instrukcija nurodo darbo tikslą ir aiškiai apibrėžia kiekvieną veiksmą, reikalingą tam darbui atlikti, jis apibendrina ir proceso, ir rezultato standartus.

Jūsų prototipas be darbinių instrukcijų niekada netaps modeliu.

5. Prototipo veikla aptarnaujant klientus turi būti nuspėjama.

Neužtenka, kad įmonė atrodytų tvarkingai – ji turi ir veikti tvarkingai, nuspėjamai, visada vienodai.

Šią mintį paaiškins nelabai seniai mano patirtas įvykis.

Nuėjau pas kirpėją, kuris pirmą kartą buvo taip gerai mane nukirpęs, kaip dar niekada nebuvo pavykę nė vienam kitam. Jis buvo tikras meistras: naudojo vien tik žirkles ir nė nepalietė elektrinės kirpimo mašinėlės, kaip daro dauguma kitų kirpėjų. Prieš pradėdamas darbą, jis pasiūlė man ištrinkti plaukus – esą švarius lengviau kirpti. Kirpėjas pradėjo savo darbą, o viena jo padėjėjų man atnešė puodelį kvapnios kavos. Buvau labai patenkintas, todėl susitariau su juo dėl kito vizito.

Tačiau kitą kartą mane aptarnavo visiškai kitaip. Užuot naudojęs žirkles, kirpėjas griebėsi kirpimo mašinėlės ir darbavosi ja maždaug pusę laiko. Jis ne tik neišplovė man plaukų, bet net ir neužsiminė apie tai. Tiesa, padėjėja atnešė puodelį kavos, tačiau daugiau nebepasirodė. Vis dėlto mano plaukai vėl atrodė puikiai.

Po kelių savaičių aš atėjau trečią kartą. Šį sykį kirpėjas vis dėlto išplovė mano plaukus, tačiau tik proceso pabaigoje, prieš dailindamas kirpimą. Jis vėl dirbo vien žirklėmis, tačiau, skirtingai nuo ankstesnių mano vizitų, dabar negavau jokios kavos, nors buvau paklaustas, ar nenorėčiau stiklo vyno. Iš pradžių pamaniau, kad greičiausiai tai buvo padėjėjos poilsio diena, bet greitai išvydau ją besikrapštančią netoli kirpyklos durų.

Išeidamas nusprendžiau daugiau čia nebegrįžti. Ir ne dėl to, kad būtų nepatikusi šukuosena – kirpėjas dirbo nepriekaištingai. Tikrai ne dėl kirpėjo. Jis buvo malonus, mandagus, rodos, mokėjo savo darbą. Priežastis buvo kur kas rimtesnė.

Toje kirpykloje nebuvo jokio pastovumo.

Lūkesčiai, susiformavę per pirmąjį mano vizitą, vėliau buvo kaskart žlugdomi. Nebežinojau, ko tikėtis, o iš tiesų norėjau būti tikras tuo, kad mane vėl aptarnaus taip pat kaip pirmą kartą.

Kirpėjas elgėsi visiškai nenuspėjamai. Jis kas kartą *savavališkai* mane aptarnaudavo vis kitaip. *Jis* kontroliavo situaciją, o ne *aš*. Kirpėjas mažai tesirūpino mano nuotaika ir savijauta. Jis dirbo dėl *savęs*, o ne dėl manęs. Tokiu savo elgesiu jis paskatino mane apsispręsti tos kirpyklos paslaugomis nebesinaudoti.

Jiems buvo nesvarbu, ko noriu aš.

Jiems nerūpėjo, kad man patinka žirklių garsas, kad jis man asocijuojasi su profesionaliu kirpimu.

Jiems buvo nė motais, jog man patinka, kai kirpėjo padėjėja atneša man puodelį kavos.

Jie visai nepaisė, kad aš džiaugiausi, kai prieš kirpimą man išplauna plaukus, – juk aš buvau nuoširdžiai įsitikinęs, kad dėl to mano šukuosena bus gražesnė.

Tikrai būtų buvę keblu paprašyti šių dalykų, nes vargu ar būčiau sugebėjęs paaiškinti, dėl ko aš jų noriu. Viskas buvo taip emocionalu ir visiškai nelogiška. Kaip būtų reikėję tuos pageidavimus pagrįsti ir išsaugoti orumą?

Kirpėjas davė man puikų pavyzdį ir *čia pat jį atėmė.*

Prisiminiau pirmąsias psichologijos paskaitas koledže, kai profesorius pasakojo mums apie „nudegusio vaiko" sindromą. Jis susiformuoja tuomet, kai vaikas už tokį patį elgesį ir nubaudžiamas, ir apdovanojamas. Tokia tėvų elgesio forma gali tapti pražūtinga vaikui, nes pastarasis nebežino, nei ko tikėtis, nei kaip elgtis. Lygiai taip pat šis reiškinys gali būti pražūtingas klientui.

„Nudegęs vaikas", žinoma, neturi kito pasirinkimo – tik likti su savo tėvais. O štai „nudegęs klientas" gali nueiti kur nors kitur. Jis, suprantama, taip ir padarys.

Ką jūs darote savo įmonės modelyje, nėra labai svarbu, tačiau tai visada reikia daryti vienodai.

6. Prototipass turi pasiūlyti uniforminę darbuotojų aprangą ir tokią įrangą, kuri vėliau bus naudojama visose kitose šio prototipo pavyzdžiu sukurtose įmonėse.

Rinkodaros tyrimai rodo, kad vartotojų elgesį didele dalimi lemia spalvos ir formos, kurias jie mato prekybos vietoje.

Skirtingos vartotojų grupės skirtingai reaguoja į tam tikras formas ir spalvas.

Norite tikėkite, norite – ne, bet jūsų įmonės modelio spalvos ir formos gali padaryti jūsų verslą klestintį arba sužlugdyti jį!

Luisas Česknas (Louis Cheskin), Spalvų tyrimų instituto įkūrėjas, rašė apie spalvų ir formų galią savo knygoje *Kodėl žmonės perka*:*

> *Maži dalykai, kurie, praktiniu požiūriu, yra beprasmiai, gali turėti didelę emocinę reikšmę dėl savo simbolizmo. Vaizdai ir spalvos dažnai turi didžiulės motyvacinės galios.*
>
> *Neseniai atlikome tyrimą su moterimis, drabužių parduotuvių pirkėjomis. Viena jauna moteris rengėsi pirkti palaidinę ir ėmė rinktis spalvą. Ji pakėlė mėlyną palaidinę sau prie veido ir pažvelgė į veidrodį. Moteris buvo blondinė ir neabejojo, kad jai tinka mėlyna spalva. Paskui ji meiliai brūkštelėjo ranka per raudoną palaidinukę. Graži spalva, pamanė ji, tačiau pasakė, kad raudona jai per stipri ir pernelyg rėžia akį. Pardavėja moteriai priminė, jog madinga dabar yra geltona. Moteris nebegalėjo apsispręsti, kurią spalvą rinktis: tą, kuri jai atseit labiausiai tinka, kuri jai labiausiai patinka, ar tą, kuri tuo metu buvo madingiausia. Taigi ji apsistojo ties pilka palaidine. Po kelių savaičių man pranešė, kad pirkiniu ji nusivylė „Tas drabužis negyvas", – pasakė moteris. Ji užsivilko tą palaidinę vos du kartus.*

---

* *Louis Cheskin, Why People Buy (New York: Liveright Publishing Corporation, 1959), p. 119.*

Kitos pirkėjos pakluso vidiniam balsui. Vienos rinkosi palaidines, su kuriomis atrodė gražesnės; kitos pirko madingos spalvos, o dar kitos neatsispyrė mėgstamai spalvai. Kiekviena pasirinko tą spalvą, kuri patenkino patį stipriausią potraukį arba išpildė didžiausią norą. Tik pamanykite! Štai kokia sudėtinga psichologija slypi paprasčiausiame palaidinės pirkimo procese.

Jūsų įmonė – tai lyg palaidinė Luiso Českino pavyzdyje. Esama paveikių ir nepaveikių spalvų. Tos spalvos, kurias matys jūsų klientai, turi būti pasirenkamos moksliniu pagrindu. Tuomet galite jomis nuspalvinti savo modelį – sienas, grindis, lubas, transportą, sąskaitas, darbuotojų aprangą, vitrinas, ženklus.

Į modelį turi būti žiūrima kaip į vienintelio jūsų produkto – jūsų įmonės – pakuotę.

Formos veikia lygiai taip pat kaip ir spalvos, todėl įmonės vizitinės kortelės, ženklai, emblemos, netgi prekių lentynos turi būti tam tikrų formų.

L. Českinas vienu bandymu nustatė, kad apskritimą pakeitus trikampiu, prekybos apimtys gerokai išaugo, o dar veiksmingesnis pasirodė ornamentas!

Įsivaizduojate, kaip galima padidinti arba sumažinti prekybos apimtį vien tik pasirinkus tam tikrą geometrinę formą, kuri vyrautų jūsų įmonėje!

Jūsų prekinio ženklo, vizitinių kortelių bei kitų įmonės elementų formos neabejotinai veiks prekybos apimtis, ir visiškai nesvarbu, ar jūs teiksitės apie tai pagalvoti, ar ne!

Jūsų prototipas turi būti taip kruopščiai įpakuotas, kaip ir dėžutė kruopų.

Prieš tęsdami temą, apibendrinkime jau aptartus dalykus.

Pradėkite dirbti *su* savo įmone, o ne *joje*.

Savo įmonę kurkite taip, tarsi ji būtų masinės prekybos produkto prototipas.

Jūsų įmonė – tai atskiras organizmas, ištisas pasaulis, tai jūsų pastangų vaisius. Tai jūsų kūrinys, suprojektuotas taip, kad tenkintų labai specifinius vartotojų poreikius. Tai mechanizmas, kuris jus išlaisvins, tai tarpusavyje susijusių dalių sistema. Tai tarsi kruopų dėžutė, pupų skardinė. Tai vieta, kurioje elgiamasi visiškai kitaip nei visur kitur, nes toje vietoje – jūsų įmonėje – iš tiesų sprendžiamos žmonių problemos.

Tik negalvokite apie savo įmonę kaip apie darbą!

Prieš pradėdami dirbti *su* savo įmone, o *ne joje*, užduokite sau šiuos klausimus:

- Kaip padaryti, kad mano įmonė dirbtų be manęs?
- Kaip padaryti, kad mano darbuotojai dirbtų be nuolatinės mano priežiūros?
- Kaip susisteminti įmonę, kad ją būtų galima padauginti 5000 kartų ir kad penkiatūkstantoji įmonė dirbtų taip sklandžiai kaip ir pirmoji?
- Kaip išlikti savo įmonės savininku ir kartu jai nepriklausyti?
- Kaip padaryti, kad galėčiau dirbti tai, kas man patinka, o ne tai, kas privaloma?

Uždavę sau šiuos klausimus, neišvengiamai suprasite, kad *nežinote, kaip į juos atsakyti!*

Iki šiol tai buvo problema!

Tačiau nuo šiol bus kitaip. Nes dabar jūs žinote, ko nežinote. Dabar esate pasiruošę griebti jautį už ragų.

Problema – ne jūsų verslas.

Problema – jūs patys!

Taip buvo iki šiol, taip bus ir toliau, kol jūs pasikeisite – štai ir viskas.

Kol pakeisite savo supratimą, kas yra įmonė ir kaip ji funkcionuoja.

Kol visiškai kitaip imsite žvelgti į verslą.

Kol priimsite neginčijamą faktą, kad įmonė, net ir tokia maža kaip jūsiškė, vienija ir meną, ir mokslą.

O kad galėtumėte sėkmingai plėtoti verslą (kaip meną ir mokslą), jums reikalinga tam tikra informacija.

Svarbiausia štai kas: sėkmingai veikiančios įmonės kūrimas yra procesas, praktika, kurios metu kaupiate informaciją, o tada reikalingas metodas, kuris padėtų šią informaciją produktyviai pritaikyti.

Toliau ir kalbėsime apie šį metodą.

Tai kryptingas žinių apie savo įmonę kaupimas, – tų žinių, kurios vėliau pastūmės jus aukštyn sėkmės laiptais.

Tai tiesiausias kelias į viršūnę. Tą kelią pasirinko tūkstančiai mažų įmonių, tokių kaip jūsiškė.

Vadiname jį V-mito meistriškumo programa.

Tai procesas, galintis pakeisti jūsų gyvenimą!

Sara kurį laiką mąsliai žvelgė į mane, tada tarė:

– Dabar leiskite, aš savais žodžiais perpasakosiu tai, ką išgirdau iš jūsų, – ji tvirtai sunėrė rankas, pasirėmė ant

stalo ir tarsi norėdama kažką pabrėžti pasilenkė arčiau manęs. – Iš jūsų kalbos aiškėja, kad esu pernelyg susitapatinusi su savo įmone. Kad man reikia nuo jos atsiskirti: pirmiausia mintimis, paskui jausmais ir galiausiai nutraukti darbą joje.

Supratau, kad skausmą ir neviltį man kelia būtent šis susitapatinimas su savo įmone, manyje slypinčio Specialisto noras žvelgti į savo įmonę kaip į save patį – nei daugiau, nei mažiau. Neabejojau štai kuo: jeigu dirbsiu gerai, klestės ir mano verslas. Jei asmeniškai viską prižiūrėsiu, tai viskas eis kaip iš pypkės.

Tačiau dabar man tapo aišku, kad norėdama atsikratyti nusivylimo, siekdama iš tiesų kontroliuoti savo įmonę, turiu nuo jos atsisieti. Reikia į ją pažvelgti kitaip, negu kad buvau įpratusi. Kaip į produktą. Kaip į savo pyragus. Taigi taip mąstydama, privalau savęs paklausti: kaip turi dirbti mano įmonė – mano produktas – kad sėkmingai patrauktų ne tik pirkėjus, bet ir darbuotojus, norinčius joje įsidarbinti?

Tą pačią minutę, kai užduodu sau šį klausimą, aš jau pakreipiu savo verslą visiškai nauja kryptimi!

Sara trumpam nutilo, ji, rodos, bandė sugromuliuoti šią savo mintį.

– Žinote, – tyliai tęsė ji, – apie savo įmonę dar taip negalvojau. Tai buvo mano darbas, ir viskas. Vieta, į kurią einu dirbti. Niekada nebuvo toptelėję, kad tai yra kas nors kita. Tačiau *dabar!* – dabar ta mintis mane priblokė. Tai visiškai nauja galimybė. Toks požiūris man primena pirmąją literatūros pamoką vidurinėje mokykloje. Mano mokytojas,

toks ponas Retkė, savo dalyką dėstė nepaprastai gyvai. Kai jis davė pirmąją užduotį – perskaityti Marko Tveno *Heklberį Finą* – aš nebegalėjau šios knygos padėti į šalį. Joje radau tikrus žmones, jie gyveno tikrose vietose, kovojo su kliūtimis, bijojo, mylėjo, jautė. Ta knyga nuo pat pirmosios pamokos man tapo gyva kaip jokia kita, skaityta anksčiau.

Dabar jaučiuosi tarsi atvertusi naują knygą: dar nežinau, apie ką ji, tačiau mane jau apėmė nuostabus, viltingas laukimas, kuris lydi kiekvieną naują ir nepakartojamą nuotykį. Štai tokie jausmai mane užplūdo šią akimirką. Atrodo, jog nuo šios akimirkos mano įmonė jau niekados nebebus tokia kaip pirmiau. Pasikeičiau ir aš pati!

Ji sugniaužė rankas, tada vėl atsilošė kėdėje, lyg norėdama atgauti kvapą.

– Ir jeigu gerai supratau, tokią įmonę jūs vadinate „franšiziniu prototipu". „Franšizinis prototipas" yra mano įmonės, kaip produkto, pavadinimas. Tai mąstymo būdas, kurio esmė – traktuoti savo įmonę kaip užbaigtą dalyką, tarsi visumą, kuri, jūsų žodžiais tariant, turi funkcionuoti atskirai nuo manęs. Nepriklausomai nuo manęs. Jeigu elgčiausi taip, kaip siūlote, „Pyragai" turėtų būti projektuojama, konstruojama ir kuriama taip, kaip tai daroma su bet kokiu kitu produktu. Ji turėtų funkcionuoti nuspėjamai ir pateisinti pirkėjų lūkesčius, kad šie nuolatos norėtų čia grįžti. Mano darbas yra projektuoti, konstruoti ir kurti „Viską apie pyragus", kol įmonė ims dirbti nepriekaištingai ir be manęs.

Turiu pripažinti, kad mane ši idėja tiesiog užvaldė. Tai yra didžiausias iššūkis ir nuostabiausia mintis per daugybę metų!

Labai gerai, kad aš jau turiu verslą. Visa, ką man dabar reikia daryti, tai mokytis naujų metodų!

– Sara, – atsakiau, – geriau net aš nepasakyčiau. Taigi aptarkime kitą žingsnį – Verslo Plėtrą. Nes tai, ko jums reikia mokytis, yra kur kas lengviau, nei jūs manote.

Kuriame mažą įmonę, ir ji dirba puikiai!

10

VERSLO PLĖTROS PROCESAS

Atsparumas nesėkmėms – klestinčios įmonės darbo kultūros bruožas. Jis turi būti diegiamas aukščiausių vadovų. Verslo čempionai atlieka daugybę bandymų, jiems kartais nepasiseka, tačiau antraip įmonė nieko neišmoktų.

– Thomas J. Peters, Robert H. Waterman Jr.
iš knygos *Tobulumo paieškos*

Įmonės prototipo kūrimas, arba įmonės plėtra, yra tęstinis procesas. Jis aprėpia tris atskiras, nors ir labai susijusias veiklos sritis, kurios sąlygoja natūralią jūsų įmonės raidą. Tai yra naujovių diegimas, kiekybinis įvertinimas ir suderinimas.

Naujovių diegimas

Naujovių diegimas dažnai suprantamas kaip kūrybiškumas. Tačiau, kaip nurodo Harvardo profesorius Teodoras Levitas, naujovių diegimas nuo kūrybiškumo skiriasi tuo, jog „kūrybiškumas gimdo naujus dalykus, o naujovių diegimas apibrėžia naujų daiktų panaudojimą“*.

* *Theodore Levitt, Marketing for Business Grouth (New York: McGraw-Hill, 1974), p. 71.*

Franšizės revoliucija pasiūlė naujovių diegimo apibrėžimą, kuris Amerikos versle beveik visuotinai buvo ignoruojamas. Pripažindamas, kad ne prekė, o pats pardavimo procesas reikalauja naujovių diegimo, franšizės teikėjas nukreipia savo novatorišką energiją į metodą, kuriuo grindžiama jo įmonės veikla.

Franšizės teikėjui visas įmonės darbo procesas tampa prekybos įrankiu, mechanizmu, padedančiu surasti ir išlaikyti klientus. Kiekvienas verslo sistemos komponentas tampa priemone, kuria pasinaudojęs franšizės teikėjas pirkėjo sąmonėje savo įmonę išskiria iš visų kitų.

Ten, kur *verslas* traktuojamas kaip produktas, svarbesnis yra įmonės santykis su vartotoju, o ne jos siūlomos prekės.

Kad būtų veiksmingas, tas santykis neturi brangiai kainuoti. Kai kurios iš pačių geriausių naujovių yra pareikalavusios visai nedaug sąnaudų – galima sakyti, tereikėjo pakeisti aprangos spalvą, kitaip ištarti vieną kitą žodį, atlikti kitokius gestus.

Pavyzdžiui, ką pardavėjas įprastai sako pirkėjui, šiam įėjus į parduotuvę? Jis sako: „Gal galėčiau jums padėti?" Ar esate tai kada nors girdėję? Šis atsako: „Ne, ačiū, aš tik dairausi." Ar esate kada nors taip atsakę?

Žinoma, kad taip!

Taip vykta visur.

Kodėl, jūsų manymu, pardavėjas užduoda šį klausimą, jeigu iš anksto žino atsakymą?

O todėl, kad iš anksto žino atsakymą!

Jeigu pirkėjas tik dairosi, pardavėjui nereikia dirbti!

Ar galite įsivaizduoti, kiek keletas tokių žodžių kainuoja mažmenininkui šalyje, kur taip mažėja prekybos apimtis? Štai puiki proga išbandyti paprastą ir nebrangią naujovę.

NAUJOVĖ: Užuot klausę „Sveiki, ar galiu kuo nors padėti?", pabandykite iš pradžių pasidomėti „Sveiki, ar esate čia kada nors buvę?" Pirkėjas atsakys „taip" arba „ne". Bet kuriuo atveju jūs turite galimybę tęsti pokalbį.

Jeigu sulaukiate teigiamo atsakymo, galite sakyti: „Puiku. Mes sukūrėme specialią programą žmonėms, kurie pas mus jau yra pirkę. Leiskite trumpai apie ją papasakoti."

Jeigu atsakymas buvo neigiamas, galite tęsti: „Puiku. Mes sukūrėme specialią programą žmonėms, kurie pas mus dar niekada nėra pirkę. Leiskite trumpai apie ją papasakoti."

Be abejonės, abiem atvejais jūs turite būti sukūrę specialias programas, apie kurias kalbate. Tačiau tai yra lengvoji dalis.

Tik pagalvokite. Vienas kitas paprastas žodis. Nieko įmantraus. Bet rezultatas garantuotas – pinigai atsidurs jūsų kišenėje. Kiek gausite? Priklausys nuo to, kaip entuziastingai kalbėsite. Mūsų mažmeninės prekybos klientų patirtis rodo, kad taikant vien tik šį būdą beveik iš karto prekybos apimtis padidėja nuo 10 iki 16 procentų!

Ar galite tuo patikėti? Keletas paprastų žodžių, ir akimirksniu parduodama gerokai daugiau. Ne vos daugiau, ne truputį daugiau, o gerokai daugiau – įsidėmėkite! Kaip dar galite padidinti prekybos apimtį nuo 10 iki 16 procentų?

NAUJOVĖ: Pardavėjams skirtas šešių savaičių testas. Pirmas tris savaites darbe vilkėkite rudą švarką, iškrakmolytus gelsvai rudus marškinius, ryšėkite rudą kaklaraištį (vyrams) ir avėkite gerai nublizgintus rudus batus. Įsitikinkite,

ar visi jūsų kostiumo elementai yra švarūs ir išlyginti. Kitas tris savaites eikite į darbą užsivilkę tamsiai mėlyną kostiumą, gerus iškrakmolytus baltus marškinius, pasirišę raudonos spalvos kaklaraištį (raudoną kaklaskarę ar segę moterims) ir avėkite puikiai nublizgintus juodus batus.

Rezultatas bus stulbinantis: prekybos apimtis per antrąjį trijų savaičių laikotarpį pastebimai išaugs! Kodėl? Nes klientams atrodo, kad mėlyni kostiumai geresni už ruduosius! *Ir nesvarbu, kas juos dėvi.*

Tad argi stebėtina, kad *McDonald's*, *Federal Express*, *Disney*, *Mrs. Field's Cookies* ir daugelis kitų puikių bendrovių skiria tiek daug laiko ir pinigų, kad nuspręstų, kaip jie turi atrodyti. Tai apsimoka! Ir apsimoka nuolatos – vėl ir dar kartą.

NAUJOVĖ: Kai norėsite, kad koks nors žmogus padarytų jums paslaugą, to prašydami švelniai palieskite jam ranką. Nustebsite pamatę, kad dauguma žmonių atsakys teigiamai.

Norėdami šią gudrybę pritaikyti savo versle, jūs arba jūsų pardavėjai turėtumėte pasistengti kuriuo nors momentu paliesti pirkėjui alkūnę, ranką ar nugarą. Pamatysite, kad prekybos apimtis gerokai išaugs.

Naujovių diegimas yra kiekvieno sėkmingo verslo esmė. Nuolatos kyla klausimas: kas trukdo vartotojui gauti iš mano įmonės tai, ko jis nori?

Kad naujovių diegimas būtų efektyvus, į viską reikia žvelgti pirkėjo akimis. Tuo pačiu metu naujovė supaprastina

jūsų verslą iki svarbiausių elementų. Ji turi palengvinti jūsų ir jūsų darbuotojų darbą, antraip tai bus ne naujovė, bet komplikacija.

Naujovė – tai veiksnys, kuris identifikuoja jūsų įmonę pirkėjo sąmonėje ir sukuria jos įvaizdį. Naujovių diegimas turi derėti su kiekybiškai įvertintais jūsų klientų lūkesčiais ir poreikiais. (Poreikiai, kaip pamatysime, dažniausiai būna pasąmoniniai.)

Tegu ir jus, ir jūsų darbuotojus nuolatos domina štai toks klausimas: „Kaip geriausia tai padaryti?" Turėkite jį galvoje net jei žinote, kad geriausio būdo niekada nesurasite. Jei nuolat savęs to klausite, tai bent atrasite geresnį, nei žinojote iki šiol.

Šiuo atžvilgiu naujovių diegimą traktuoju kaip „geriausio būdo" ieškojimo įgūdį. Kiekvienoje bendrovėje, kur šis įgūdis yra brandinamas, puoselėjamas ir stimuliuojamas, atsiranda labai daug energijos, kuri savo ruožtu teigiamai veikia kiekvieną su bendrove susijusį asmenį – darbuotojus, klientus, tiekėjus, kreditorius. Novatoriškoje aplinkoje visi tobulėja.

Štai kas nekelia jokių abejonių: *naujovės byloja apie drąsų ir išradingą bendrovės valdymą.*

Kiekybinis įvertinimas

Tačiau pats naujovių diegimas savaime niekur nenuves. Kad jis būtų visais atžvilgiais veiksmingas, naujovės turėtų būti įvertintos kiekybiniu požiūriu. Nes kaip sužinosi, ar jos ko nors vertos.

Kalbėdamas apie kiekybinį įvertinimą, turiu galvoje skaičius, atskleidžiančius naujovės įtaką įmonės darbo rezultatams.

Pavyzdžiui, paklauskite bet kokios mažų įmonių savininkų grupės, kiek progų parduoti prekę jie turėjo vakar (tą mes diena iš dienos darome *E-Myth Worldwide*). Garantuoju, kad 99 procentai jų nežinos atsakymo.

Liūdna, kad dauguma įmonių iš viso neatlieka kiekybinio vertinimo. Ir tai joms kainuoja sėkmę!

Kaip būtumėte sužinoję, kad, ėmę kitaip sveikintis su pirkėjais, jūs padidinote prekybos apimtį 16 procentų, jei nebūtumėte to apskaičiavę tokiu būdu: 1) nustatę, kiek pirkėjų buvo apsilankę jūsų parduotuvėje prieš jums įdiegiant šią naujovę; 2) paskaičiavę, kiek pirkėjų prieš jums pakeičiant pasveikinimo žodžius nusipirko jūsų produktų, už kokią sumą ir kokie tai buvo žodžiai; 3) suskaičiavę, kiek pirkėjų apsilankė parduotuvėje jau jums pakeitus pasisveikinimo tekstą; 4) suskaičiavę, kiek pirkėjų ką nors įsigijo; 5) nustatę vidutinę vieneto pardavimo vertę; 6) ir išsiaiškinę, kaip pagerėjo prekyba įdiegus šią naujovę? Šie skaičiai leidžia jums nustatyti tikslią aptariamos naujovės vertę.

Kaip jūs būtumėte sužinoję, jog mėlynas kostiumas turėjo konkretų poveikį jūsų įmonės finansiniams rezultatams, jei nebūtumėte jo įvertinę, kitaip sakant, jei nebūtų atliktas tam tikras matavimas? Atsakymas aiškus: šitos informacijos jūs nebūtumėte gavę.

Tačiau, kaip minėjau, šiais dalykais domisi tik maža įmonių savininkų dalis.

Priežastis ta, kad vos vienas kitas smulkiojo verslo atstovas tiki, kad tokios lyg ir nereikšmingos naujovės gali ką nors pakeisti!

Tačiau paklauskite savęs, ar jums svarbu buvo padidinti prekybos apimti net dešimčia procentų tokiu paprastu būdu – vien pakeitus kostiumo spalvą? Atsakymas toks akivaizdus, koks juokingas yra šis klausimas. Aišku, kad taip!

Aiškus dalykas, kad verslo plėtros proceso pradžioje reikia imtis kiekybinio įvertinimo.

Iš pradžių kiekybiškai įvertinkite visus su verslu susijusius dalykus.

Įvertinkite viską.

Kiek pirkėjų asmeniškai matote kiekvieną dieną?

Kiek jų sutinkate ryte?

Kiek po pietų?

Kiek žmonių skambina į jūsų įmonę kiekvieną dieną?

Kiek jų skambina, norėdami pasiteirauti apie kainas?

Kiek jų nori ką nors įsigyti?

Kiek produkto X parduodama kiekvieną dieną?

Kokiu dienos metu jie parduodami?

Kiek prekių parduodama per savaitę?

Kuriomis dienomis darbas intensyviausias?

Ir taip toliau.

Klausimų apie skaičius niekada nebus per daug.

Tada jūs ir jūsų darbuotojai pradės mąstyti apie savo darbą skaičiais.

Matuosite viską.

Iš skaičių srauto sugebėsite perskaityti savo įmonės klestėjimo diagramą.

Žinosite, kurie skaičiai kritiniai, kurie ne.

Pradėsite taip išmanyti savo įmonės skaičius, kaip kad jūsų gydytojas žino, koks jūsų kraujospūdis ir širdies ritmo dažnis.

Antraip kaipgi sužinosite, kokioje situacijoje esate ir kaip elgtis toliau. Žinant tuos duomenis, jūsų verslas įgaus visiškai kitokią prasmę.

Atsiras naujų galimybių.

Derinimas

Jeigu atnaujinote savo verslo plėtros procesą ir kiekybiniu požiūriu įvertinote naujoves, jeigu suradote geresnių darbo būdų nei ankstesnieji, jeigu sužinojote, kaip sulaukti daugiau teigiamų atsakymų iš savo klientų, darbuotojų, tiekėjų ir kreditorių, tai atėjo metas visus šiuos veiksnius suderinti tarpusavyje.

Suderinti – vadinasi, pašalinti veiksmų laisvę, arba alternatyvą, įmonės funkcionavimo lygmenyje.

Kai minėtieji veiksniai tarpusavyje nedera, nei jūs, nei jūsų klientai nieko negali planuoti ir numatyti. Jeigu kas kartą viską darote skirtingai, jeigu kiekvienas jūsų įmonės darbuotojas pats nusprendžia, kaip dirbti, tai, užuot įvedę tvarką, jūs kuriate chaosą.

Jau minėtasis Teodoras Levitas nuostabioje knygoje „Verslo augimo rinkodara“ tvirtina: „Veiksmų laisvė yra tvarkos, standartizacijos ir kokybės priešas“.*

* *Theodore Levitt, Marketing for Business Grouth, p. 56.*

Mėgstamas derinimo šalininkų posakis yra šis: „Jeigu mėlynas kostiumas didina jūsų įmonės sėkmę, apsivilkite jį kiekvieną kartą, kai tik rengiatės stoti priešais klientą."

O kasdieninė jų taisyklė skamba taip: „Jeigu klausimas 'Sveiki, ar buvote čia kada nors?' veikia geriau nei bet kuris kitas, išbandytas anksčiau, užduokite jį kiekvieną kartą, sutikdami klientą."

Sakydamas „derinimo šalininkas", turiu omenyje kiekvieną verslo pasaulio atstovą, kuris kada nors buvo rimtai nusprendęs savo veiklos srityje siekti numatomų rezultatų.

Ar tai būtų Fredas Smitas (Fred Smith) iš *Federal Express*, Tomas Vatsonas (Tom Watson) iš *IBM*, Rėjus Krokas iš *McDonald's*, Debė ir Rendis Fyldsai (Debbie and Randy Fields) iš *Mrs. Fields' Cookies*, ar dar kas nors šiame pasaulyje.

Nes kiekvienas geros ir galinčios suteikti franšizę įmonės kūrėjas, ar jis parduoda franšizę, ar ne, žino vieną tikrą dalyką: *jeigu nesuderini įmonės veiklos, nesi jos savininkas!*

O jeigu nesi jos savininkas, tai nuo jos ir nepriklausai.

O jeigu nuo jos nepriklausai, tai suteikti franšizės niekam negali.

O be tokios galimybės nė viena įmonė negali tikėtis sėkmės.

Tikiuosi, kad klausydami apie franšizę suprantate, jog kalbu apie savininkišką požiūrį į verslą, išskiriantį jūsų įmonę iš visų kitų.

Trumpai tariant, franšizės apibrėžimas yra paprastas – *tai unikalus būdas užsiimti verslu.*

O jeigu tas unikalus įmonės darbo būdas negali būti kopijuojamas, tarkite, kad įmonės jūs neturite. Praradote

ją. Na, o jeigu jau taip atsitiko, tai jūs verslo pasauliui nebepriklausote!

Derinimo būtinumas pagrįstas kiekybiškai įvertinama tikimybe, kad prognozuoti galima tik vieną dalyką: žmonės elgsis neprognozuojamai.

O kad būtų galima prognozuoti jūsų įmonės darbą, jūsų darbuotojai taip pat privalo elgtis prognozuojamai.

Kas tada?

Tada sistema turi parūpinti patikimų priemonių, kurios stabilizuotų įmonės veiklą.

Kam?

Kad jūsų klientai kiekvieną kartą gautų tai, ko nori.

Kodėl?

Nes jeigu klientai negaus to, ko nori, jie nueis ten, kur jiems pasiūlys jų trokštamą prekę ar paslaugą!

Derinimas yra savotiški klijai, pritvirtinantys jus prie klientų poreikių.

Derinimas suteikia tikrumo, kurio jokiais kitais būdais nesukursi. Aiškumo trokštančiam žmogui derinimas – tvarkos ir logikos pagrindas.

Derinti taip paprasta, kaip daryti tai, ką darai, sakyti tai, ką sakai, žiūrėti taip, kaip žiūri, būti tuo, kas esi – tol, kol tai padeda. Tol, kol tai duoda trokštamą rezultatą.

O kai nebepadeda, pakeiskite tai!

Įmonės plėtros procesas nėra statiškas.

Jis neapsiriboja kažkuo, ką darai, o po to nebe.

Juo užsiimama visą laiką.

Kitaip tariant, jeigu jau ėmėtės savo įmonėje ką nors atnaujinti, kiekybiškai įvertinti ir suderinti, privalote tai tęsti.

Įmonės plėtros procesas yra dinamiškas vien jau todėl, kad judantis pasaulis netoleruos stacionaraus dalyko.

Anksčiau ar vėliau tarp pasaulio ir jūsų sukurtų dalykų įvyks kolizija, ir jūsų sukurti dalykai bus sunaikinti.

Įmonės plėtros procesas leidžia užbėgti už akių pasauliniams pokyčiams. Jis viltingai lenkia juos vienu žingsniu, padaro šį ar tą anksčiau, o jei ne, tai bent į visus tuos pokyčius padeda reaguoti kur kas lanksčiau.

Trumpiau tariant, naujovių diegimas, kiekybinis vertinimas ir derinimas yra kiekvieno sėkmingo verslo stuburas.

Šie trys dalykai sudaro jūsų įmonės plėtros proceso esmę.

– Man reikia jūsų pagalbos, – susirūpinusi tarė Sara. – Padėkite išmokti viso šio derinimo. Procesas atrodo toks mechaniškas, toks bukinantis! Kai apie jį pagalvoju, įsivaizduoju parduotuvę, pilną šaltai, be aistros dirbančių žmonių, kurie elgiasi tarsi robotai. Tiesa, jūs taip nesakėte, tačiau nežinau, kaip kitaip tai įsivaizduoti.

Ji dvejodama nutilo ir, matyt, nusprendusi, kad jau viską pasakė, ėmė laukti mano atsakymo.

– Sara, – pradėjau labai ramiai, – jeigu įmonės plėtros procesas apsiribotų vien tik derinimu, su jumis sutikčiau – tai būtų nuobodybė. Viskas, išskyrus aukštesnįjį tikslą, yra įpročiai. Ir darni veikla taip pat tik įprotis. Būdas daryti ką nors įprastai.

Bėda ta, kad skaidant procesą dalimis negalima suprasti proceso teikiamų vertybių. Nes jeigu dalys atskiriamos nuo

proceso, jeigu procesas vertinamas atskirai, tai jau nebėra procesas. Nebėra jokio vyksmo. Yra tik vienas dalykas arba kitas. Nėra nei pradžios, nei vidurio, nei pabaigos. Nėra istorijos – tik įvykis, sustingęs laike. Galima sakyti, kad atskirta nuo proceso, jo dalis yra niekas. Taigi kai derinimo procesas vyksta nediegiant naujovių, nevertinant kiekybiškai, matomas tik betikslis, beprasmis ir negyvas veiksmas.

Kad visiškai suprastumėte, kokį vaidmenį versle vaidina veiksmas arba bet koks darbas, turite žvelgti į jį kaip į visumos dalį, o ne kaip į atskirą dalyką. Leiskite paaiškinti, ką turiu omenyje.

Vėl prisiminkite savo tetos virtuvę. Prisiminkite, kaip kepamas pyragas. Kai bandote prisiminti visą su savo teta vykdytą procesą, jums prieš akis iškyla daug daugiau nei viena vienintelė jo dalis, ar ne?

Sara šiltai nusišypsojo, ji iš tiesų prisiminė tetos virtuvę.

– Taip, žinoma, tai tiesa, – atsakė ji. – Galima sakyti, kad visa susilieja į pojūtį. Į vaizdą, kvapus, judesius, dalykus, sumišusius su tetos pastabomis, jos juoku ir rankų judesiais virš pjaustomosios lentos. Tai visiškai priešingas vaizdas, negu jūsų apsakytas derinimas, – tvirtai pareiškė Sara. – Tiesą sakant, būtent todėl man tetos virtuvė ir atrodo tokia ypatinga – nesibaigiantis staigmenų srautas.

– Gerai pagalvokite, Sara. Ar tikrai taip yra? Argi teta jūsų nemokė kaip nors ypatingai pjaustyti vaisių? Ar neparodė, kaip juos reikia laikyti rankose? Neatskleidė ypatingo vaisių paruošimo būdo? Negi nemokė viską daryti ypatingai? Juk kūrybiškumas, nesibaigiančios staigmenos nėra vien tik ypatingu būdu atliekamo darbo rezultatas. Taip pat vertinga

yra ir patirtis, kurią sukaupėte, mokydamasi atlikti tam tikras užduotis, kol pavykdavo tai padaryti beveik taip pat gerai kaip ir tetai. Ar ne tiesa?

Ar ne tai jums kėlė džiaugsmą? Jeigu būtų reikėję tą patį darbą visą laiką nuolankiai atlikti tuo pačiu būdu, jo netobulinant, nebūtumėt patyrusi jokio džiaugsmo – tik tą pačią buką rutiną. Argi pokyčio stebuklas slypi ne jūsų tetos mokymuose?

Todėl, Sara, be jokios abejonės, darbus reikia derinti. Reikia juos atlikti tam tikru būdu. Reikia nustatyti tvarką. Nes be jos nebus ką gerinti. O netobulinamas darbas praranda prasmę. Tada būtume mechanizmai. Arba, kaip sakėte, „robotai". Kentėtume rutinos tironiją. Dirbtume šaltai ir be aistros, kaip kad jūs vaizdingai apibūdinote.

Tačiau procese, kai nuolatos atsiranda *naujovių*, kai vykdomas *kiekybinis vertinimas*, o paskui viskas *suderinama*, kai nuolat nagrinėjami darbo atlikimo būdai, darbas skatina mus keistis. Darbas jau yra daugiau nei įprotis – jis padeda mums pažinti save ir savo santykį su kur kas didesniais dalykais. Pirma, kokios yra mūsų pareigos. Antra, kokias turime atlikti funkcijas šias pareigas eidami. Trečia, koks mūsų santykis su įmone, kurioje mes, atlikdami šias funkcijas, tenkiname ir save, ir įmonę, kuri be mūsų negalėtų gyvuoti. Trečia, koks įmonės santykis su pasauliu, kuriame ji užima tam tikrą nišą ir tenkina tam tikrų žmonių grupių poreikius. Ir taip toliau, ir panašiai.

Viskas, ką čia apibūdinau, yra mokymosi džiaugsmas, mokymosi ir augimo, kurį patyrėte virtuvėje, globojama savo tetos.

Tai vienas patirties lygmuo. Tačiau jų esama daugiau.

Kita patirties pakopa prasidėjo tada, kai ėmėte tobulinti iš tetos perimtus įgūdžius.

Meistras plečia savo supratimą apie atliekamą darbą, ir šis supratimas ima duoti savų vaisių. Meistras sužino, kad jo atliekamas darbas savyje slepia brangakmenį. Kad profesinis jaudulys – tai siekis tą brangakmenį rasti. Ir kad vienintelis būdas, kaip jį rasti – tai beatodairiškai mokytis savo amato. Susivienyti su juo. Puoselėti jį iš visos širdies. Nėra kito būdo sužinoti, kada brangakmenis pasirodys, vien tik nuoširdžiai tikėti, kad vieną dieną, kai mažiausiai to lauksi, būtinai jį išvysi! Jis tikrai pasirodys.

Taigi meistras yra žmogus, pasiekęs tokią asmeninės raidos pakopą, kurioje jis jaučiasi patenkintas savo darbu ir vien tik darbu, žinodamas, kad tik darbas padės brangakmeniui išvysti dienos šviesą ir kad tik darbas – beveik tobulas darbas – padės meistrui atrasti ir save, susivienyti su savo siela. Todėl jis kasdien dirba džiugiai ir nejausdamas mokiniui būdingo jaudulio, nes širdimi žino, kad jo vieta yra čia.

Palyginti su mokinio etapu, meistro etapas yra ilgas ir sąlyginai ramus laikotarpis – jo pabaigoje spindėdamas pasirodo brangakmenis. Tai ir yra ilgai lauktas meistriškumas.

Jūs matėte, kas yra meistriškumas, Sara. Matėte jį savo tetos veide, akyse, girdėjote kalbėsenoje. Meistro kelias vienas – mokyti kitus. Jis prisirišęs prie savo mokinio tarsi prie savo praeities. Kaip kad jūs esate neatsiejama nuo savo vaikystės. Meistras žino, kad augimo, kaitos, virsmo procesas niekada nesibaigia. Savo mokinio veide meistras iš naujo išvysta save. Jo akivaizdoje meistras vėl pradeda savo kelionę

ir vėl patiria darbo džiaugsmą. Dirbdamas jis iš naujo atranda dalykus, kurie jį taip žavi, ir užkrečia tuo susižavėjimu mokinį, ir vėl viskas prasideda nuo pradžių.

Taigi mūsų minimas *derinimas* remiasi praeityje sukaupta patirtimi, ant kurios pamato statoma ateitis. Praeitis, dabartis ir ateitis – vienodai gerbiami dalykai.

Štai kaip aš suprantu įmonės plėtros procesą, Sara. Tai – ieškojimas, kai patys paprasčiausi dalykai, kuriuos turime kasdien atlikti, yra tarsi rato stebulė, apie kurią sukasi visi atradimai.

Kaip supratome dirbdami su mažomis įmonėmis, praktiškesniame lygmenyje, kai įmonės plėtros procesas tampa neatsiejama įmonės dalimi, įmonės plėtra tampa neatsiejama ir nuo plėtrą vykdančių žmonių tarpusavio santykių. Tas procesas tampa ne vien tik mąstymo ir veiklos būdu, bet ir gyvensena. Galima sakyti, kad, dirbdami su įmone, žmonės metaforiškai savo darbą pradeda suvokti kaip darbą su savo gyvenimu.

O tai, mano įsitikinimu, yra proceso esmė: ne veiksmingumas, ne noras uždirbti kuo daugiau pinigų, ne „mušti kainą" ar „taupyti", bet paprasčiausiai suteikti kuo daugiau gyvybingumo kiekvienam su įmone susijusiam žmogui, pirmučiausia – jos savininkui.

Todėl nieko keista, kad kalbu apie tai taip aistringai. Kaip tai pavadinsi, nesvarbu. Gal plėtra, visuotine kokybės vadyba, meistriškumo siekimu ar nuolatiniu gamybos tobulinimu, – procesas tampa padrikas, jeigu nėra nukreiptas į žmogaus širdį, protą bei sielą.

Kokybė yra tik tuščias žodis, jeigu jis neaprėpia harmonijos, pusiausvyros, aistros, ketinimo, dėmesio.

Tobulėjimas tik dėl tobulėjimo yra vien laiko gaišimas.

Įmonė yra pats gyvenimas, kaip ir joje atliekamas darbas. Gyvenimas, verčiantis susigrumti su savimi ir su nepaprastai sudėtingu pasauliu, kuris gali mus daug ko išmokyti, jei jo pamokoms būsime atviri.

Todėl įmonės plėtros procesas gali būti suprantamas kaip asmeninio pasikeitimo metafora, kaip susigrūmimas su realiu gyvenimu.

Tai tarsi tikrų įgūdžių gausinimas savo sukurtoje struktūroje.

Pokyčio, vertės, bendravimo dinamikos, minties suvokimas.

Tai mintis. Idėja, kurią mes, dirbdami *E-Myth Worldwide,* apreiškėme pasauliui. Tai filosofija. Kosmologija. Kas tik nori.

Ir galiausiai tai yra galimybė įgyvendinti viską, kas tik įmanoma toje vietoje, kurioje esi dabar, taip pat ir kiekvienoje kitoje vietoje, kurioje galbūt atsidursi ateityje, jei tik užteks vaizduotės ir noro.

Susivokiau, kad šneku nesustodamas. Man tai labai būdinga.

– Atleiskite, Sara. Mane užvaldė *idėja*, aš pats susižavėjau savo kalba. Ar turite klausimų? Gal reikėtų ką nors patikslinti?

Sara palietė mano rankas ir atsakė:

– Mano galvoje knibžda daugybė klausimų. Jaučiu, kad jūs į juos tuoj atsakysite. Noriu už viską padėkoti. Jeigu neprieštaraujate, norėčiau, kad pratęstume pokalbį. Papasakokite, kaip visa tai vyksta.

Gurkštelėjau arbatos ir kalbėjau toliau.

11

JŪSŲ ĮMONĖS PLĖTROS PROGRAMA

Ir sakau jums visiems, mielieji draugai, kad, ištobulinę golfo įgūdžius, mes keičiamės. Grakštumas, nepaprastas pojūtis rankose, papildoma jėga ir nusimanymas, – visos šios nepaprastos galios, kurias kartkartėmis pajuntate, galų gale tampa mūsų gyvenimo dalimi.

– Michael Murphy
iš knygos *Golfas karalystėje*

Dabar suprantate, kokia užduotis jūsų laukia: jūs privalote galvoti apie savo įmonę taip, tarsi ji būtų penkių tūkstančių tokių pačių įmonių prototipas.

Įsivaizduoti, kad kas nors įžengs pro duris, ketindamas pirkti jūsų parduotuvę, tačiau tik tuo atveju, jeigu ji dirbs sėkmingai.

Ir tik tuo atveju, jeigu įmonė nereikalaus daug darbo sąnaudų ir galės sėkmingai gyvuoti jums tiesiogiai nedalyvaujant.

Įsivaizduokite save tą akimirką. Pagalvokite, kaip mintyse nusišypsosite ir tarsite: „Leiskite jums parodyti, kaip dirba mano įmonė.“ Gera bus žinoti, kad ji dirba ne tik gerai, bet ir geriau už visas kitas potencialaus pirkėjo aplankytas įmones.

Įsivaizduokite, kaip vedžiosite jį po savo patalpas, kaip pasakosite apie kiekvieną smulkmenėlę ir aiškinsite, kokiu būdu jos tarpusavyje susijusios. Jūs aiškinsite, kokių esama naujovių, kurios padeda spręsti žmonių problemas, kaip jūs įvertinote tų naujovių svarbą kiekybiškai, kaip suderinote jas, kad kas kartą gautumėte vis tokį patį rezultatą.

Įsivaizduokite, kaip pristatysite potencialų pirkėją savo darbuotojams, o šie išdidžiai ims dėstyti jam, kaip atsakingai jie žiūri į savo darbą.

Pagalvokite, kokį įspūdį potencialiam jūsų įmonės pirkėjui padarys tokia tvarka, toks įžvalgumas, tokia nepriekaištinga kontrolė.

Įsivaizduokite savo įmonės plėtros programos rezultatus.

Jūsų įmonės plėtros programa – tai laipsniškas procesas: jūs keičiate esamą arba ketinamą įkurti įmonę į tobulą modelį, pagal kurį bus įkurta tūkstančiai tokių pačių įmonių.

Ši programa yra mechanizmas, padėsiantis jums sukurti franšizinės įmonės prototipą.

Ji susideda iš septynių punktų:

1. Gyvenimo vizija
2. Strateginis įmonės tikslas
3. Organizavimo strategija
4. Vadybos strategija
5. Darbuotojų ugdymo strategija
6. Rinkodaros strategija
7. Sistemų strategija

Pradėkime nuo pirmosios.

12

JŪSŲ GYVENIMO VIZIJA

Svarbiausias valingo veiksmo požymis yra tikslas, kurio siekiama šiuo veiksmu, aiški tikslo vizija.

– Robert Assagioli
iš knygos *Valios aktas*

Nenustebkite, jei pasakysiu jums štai ką: netikiu, kad jūsų įmonės reikalai jūsų dienotvarkėje būtų įrašyti pirmuoju numeriu.

Nenustebote.

Taip pat nenustebkite išgirdę, kad netikiu, jog savo įmonę tapatinate su savo gyvenimu, nors iš tiesų jūsų gyvenime ji gali suvaidinti labai svarbų vaidmenį.

Tačiau prieš nuspręsdami, koks tai bus vaidmuo, turite užduoti sau tokius klausimus: Kokios mano didžiausios vertybės? Kokio gyvenimo trokštu? Kaip noriu gyventi, kaip jaustis? Kas noriu būti?

Pagrindinis jūsų tikslas – atsakyti į šiuos klausimus.

Pažvelkime į tai kitu žvilgsniu.

Norėčiau, kad įsivaizduotumėte, jog ruošiatės vienam iš pačių svarbiausių savo gyvenimo įvykių.

Jis vyks didelėje patalpoje, kad į ją tilptų visi jūsų draugai, šeimynykščiai, verslo partneriai, – žodžiu, visi, kam esate svarbus ir kas yra svarbus jums.

Ar regite šį vaizdą?

Sienos apmuštos sodrios aukso spalvos gobelenu. Prislopintas apšvietimas švelniai nuspalvina svečių veidus. Jie sėdi aukso spalvos medžiaga aptrauktuose krėsluose, derančiuose prie sienų apmušalų. Po jų kojomis paklotas aukso spalvos kilimas.

Kambario priekyje stovi pakyla, o ant jos – didelis išpuoštas stalas, jo šonuose dega žvakės.

Pačiame stalo centre – visų dėmesio objektas. Tai puošnus, žvakių apšviestas karstas. O jame... jūs! Sustingęs ir bežadis tarsi lenta.

Ar matote save, gulintį karste, o aplink – nė vieno abejingo žvilgsnio?

Dabar klausykitės.

Iš kambario kampų pasigirsta jūsų balso įrašas. Girdite? Jūs kreipiatės į savo svečius. Pasakojate jiems savo gyvenimo istoriją. Kokią ją norėtumėte išgirsti?

Tai ir yra pagrindinis jūsų tikslas.

Ką norėtumėt pasakyti apie savo gyvenimą tada, kai jau per vėlu ką nors keisti?

Tai ir yra pagrindinis jūsų tikslas.

Jeigu galėtumėte dabar parašyti kalbą, kuri skambėtų jūsų gedintiems žmonėms, kokia ji turėtų būti?

Štai pagrindinis jūsų tikslas.

Jeigu jau sukūrėte kalbą, tam tikrą scenarijų, belieka jį įgyvendinti.

Viskas, ką reikia padaryti – pažvelgti į gyvenimą kaip į patį svarbiausią dalyką. Pažvelgti į jį rimtai. Kurti jį apgalvotai. Aktyviai keisti jį taip, kaip norite jūs.

Paprasta? Taip.

Lengva? Ne.

Ir be galo svarbu štai kas: ar jūsų įmonė jums reiškia ką nors daugiau nei tik darbą?

Nes jeigu rengiatės paminėti savo įmonę laidotuvių kalboje, jeigu jūsų įmonė yra pagrindinė jūsų svajonių ir tikslo dalis, jūs apie tą tikslą turite pranešti visiems!

O kaip gi jūs galite tai padaryti, jei pats nežinote?

Ar matote, kodėl pagrindinis tikslas yra toks svarbus, jei norite, kad įmonė klestėtų?

Jeigu aiškiai neįsivaizduojate, kokio gyvenimo norėtumėte, kaip, po galais, jūs iš viso galite gyventi?

Kaip sužinote, kokį žingsnį žengti pirmiausia?

Kaip sužinote, kiek toli jau nuėjote?

Kaip sužinote, kur buvote?

Kaip sužinote, ar toli esate nuėjęs?

Kaip sužinote, ar daug dar liko nueiti?

Neturėdami pagrindinio tikslo, negalėtumėte atsakyti į šiuos klausimus. Iš tiesų negalėtumėte. Tai būtų iš esmės neįmanoma.

Apie brandžias verslo bendroves galiu pasakyti štai ką: tikiu, kad išmintingi žmonės yra tie, kurie žino, kaip jie atsidūrė ten, kur yra dabar, ir ką jiems reikia daryti, kad gautų tai, ko siekia.

Didieji žmonės turi savo gyvenimo viziją, su ja jie lygina kiekvienos dienos darbus.

Jie dirba, kad gyventų – ne gyvena, kad dirbtų.

Jie gyvena savo ateities viziją įkūnydami dabartyje. Ką jau yra padarę, palygina su tuo, ką ketino padaryti. Ir jei pa-

mato, kad šie du dalykai nesutampa, nedelsdami pasistengia skirtumą panaikinti.

Jie dirba, kad gyventų – ne gyvena, kad dirbtų.

Tikiu, kad didieji žmonės nuo visų kitų skiriasi tuo, jog jie aktyviai kuria savo gyvenimą, o kiti leidžia gyvenimui kurti juos ir pasyviai plaukia pasroviui.

Skirtumas tas, kad vieni prasmingai gyvena, kiti tik egzistuoja.

Vieni gyvena kryptingai, o kiti – „kaip išeina".

Leiskite dar kartą pacituoti nuostabią Don Chuano mintį iš Karloso Kastanedos (Carlos Castaneda, *A Separate Reality*) knygos *Nepažįstama tikrovė*: „Karys nuo paprasto žmogaus skiriasi tuo, kad jis viską priima kaip iššūkį, o antrasis visur įžvelgia arba Dievo malonę, arba prakeikimą."

Taigi prieš pradėdami kurti savo įmonę arba prieš įžengdami į ją rytoj, užduokite sau šiuos klausimus:

- Kokio gyvenimo norėčiau?
- Kaip turėtų atrodyti mano gyvenimo kasdienybė?
- Ką norėčiau apie savo gyvenimą pasakyti visiškai neabejodamas?
- Kaip norėčiau elgtis su kitais mano gyvenime esančiais žmonėmis – šeimos nariais, draugais, verslo kolegomis, klientais, darbuotojais, bendruomenės nariais?
- Kaip apie mane turėtų galvoti kiti žmonės?
- Ką norėčiau daryti po dvejų metų? Po dvidešimties? Gyvenimui einant į pabaigą?
- Ką ypatinga norėčiau išmokti per savo gyvenimą – dvasine, fizine, finansine, technine, intelektualine prasme? Kokius santykius norėčiau turėti su žmonėmis?

- Kiek pinigų man reikėtų, kad galėčiau daryti tai, ką noriu? Kada man jų reikės?

Tai tik keletas klausimų, kuriuos turėtumėte užduoti sau, nusistatydami pagrindinį savo tikslą.

Atsakymai tampa etalonais, kuriais galite pradėti matuoti savo gyvenimo pažangą. Neturėdami šių etalonų, jūs tik plauksite pasroviui – be tikslo ir be prasmės.

Taigi pagrindinis jūsų tikslas yra vizija, kaip sukurti sėkmingai dirbančią įmonę ir kaip susieti ją su savo būtimi.

Vizija parodo tikslą.

Suteikia energijos.

Teikia peno kasdienos veiklai.

– Štai ko trūko mano įmonei, – net riktelėjo Sara: – manęs! Kaip galėjau nesuvokti tokio akivaizdaus dalyko.

– Nebūkite sau tokia griežta, – pasakiau. – Mes visi nesuvokiame to ar ano. Leiskite papasakoti jums vieną istoriją:

Taigi kartą gyveno jaunuolis. Gyvenimas, rodės, jam nieko gera nežadėjo. Karjeros jis nepadarė, aiškaus tikslo neturėjo. Jis buvo įstojęs į Kalifornijos universitetą, bet pirmaisiais studijų metais neradęs nė vienos įdomios disciplinos studijas metė. Vaikystėje mūsų herojus mokėsi muzikos, daug kas netgi sakė, kad jis buvo puikus mokinys, tačiau vėliau jam pritrūko atkalumo šiuos mokslus tęsti.

Jis domėjosi pačiais įvairiausiais dalykais: muzika, religija, mistika, poezija, narkotikais, bulvarine literatūra, pinigais, tačiau nė vienas pomėgis netruko ilgai. Jis vertėsi atsitiktiniais darbais, o kadangi iš prigimties buvo gabus daugeliui dalykų,

tai ir dirbdavo gerai. Tačiau nė vieno užsiėmimo jis nesiejo su ateitimi, ateitis, rodės, jo visai nedomino. Semestro viduryje jis metė universitetą ir iš Los Andželo atvyko į Niujorką mokytis dailės, bet greitai apsigalvojo, išėjo į armiją ir buvo išsiųstas į Korėją. Paskui staiga mirė jo tėvas, ir jis buvo priverstas grįžti į namus rūpintis motina ir dviem jaunesniais broliais.

Po kiek laiko jis sutiko nuostabią moterį, juodu išvyko į Europą, motoroleriu keliavo iš vienos šalies į kitą, gatvėse priešais katedras grojo saksofonu ir piešė religinius paveikslus, kad užsidirbtų maistui. Galiausiai išvarginti tokio žaidimo, be pinigų ir verčiami Jungtinių Valstijų ambasados, jie grįžo į Niujorką. Ten jie parsisamdė vienai taksi bendrovei ir apsiėmė nuvairuoti geltonąjį jų automobilį į Los Andželą naujam savininkui.

Kai jam suėjo dvidešimt penkeri, jie susituokė, susilaukė dviejų vaikų ir išsikraustė į San Franciską. Ten jis ėmė verstis pardavinėdamas enciklopedijas, kartais pagrodavo saksofonu. Taip gyvendamas jis sulaukė brandaus amžiaus. Jų būtis buvo nuolatinis mūšis. Po vieno iš daugelio konfliktų su žmona, kilusio dėl jos girtavimo ir neištikimybės, jis nusprendė skirtis. Netrukus mūsų istorijos herojus sutiko daug jaunesnę moterį. Ji skaitė jo poeziją ir ją dievino, ji pagarbiai klausėsi jo muzikos ir džiaugėsi vien tuo, kad galėdavo sėdėti šalia ir nieko neklausinėti. Ir nors mūsų herojus tebepardavinėjo enciklopedijas, nors jam vis trūko gyvenimo tikslo, pažintis su šia jauna moterimi buvo daug žadanti. Pagaliau ji tapo antrąja jo žmona.

Jis liovėsi pardavinėti knygas, grįžo į universitetą ir ėmė studijuoti statybą, kad, užuot dirbęs liežuviu, galėtų

dirbti rankomis. Vėliau jis su naująja žmona persikraustė į pietų Kaliforniją, ėmė dirbti statybų inžinieriumi, pakeitė kelias darbovietes, kol pagaliau gerai perprato savo profesijos gudrybes.

Mūsų herojus artėjo prie keturiasdešimties metų ribos. Jis dabar ėmėsi tos veiklos, kurios paprastai imdavosi dvidešimčia metų už jį jaunesni žmonės. Darbe jį laikė tikru pamišėliu. Jo barzda siekė krūtinę, plaukai krito ant pečių, naktimis jis rašė poeziją, savaitgaliais grojo džiazą, darbe su meksikiečiais valgė burritos*, vakarais rūkydavo žolę ir pasakodavo apie beprotiškas ateities svajones – kaip jis su jaunąja žmona nusipirks dvidešimt akrų Mendokino apygardoje, savo rankomis pasistatys namą, augins ten vaikus, o kai viską gerai įsirengs, parsiveš dvi savo dukras iš pirmosios santuokos.

Jie Santa Anoje turėjo mažytį vieno kambario namelį, važinėjo penkiasdešimt antrųjų *Chevy* pikapu ir kartu su didžiuliu dogu Denu bei mažu juodu pudeliu Murėjumi gyveno svaiguly, kuris kartais atrodė visai panašus į tobulą jų įsivaizduojamą pasaulį.

Tačiau, kaip atsitinka su visais gerais dalykais, šiai idilei atėjo galas. Sendamas mūsų herojus pakluso savo demoniškos mūzos kvietimui ir nusprendė grįžti į šiaurę. Jis jau buvo pradėjęs gyventi „teisingai“, turėjo susitaupęs šiek tiek pinigų, jo rankos buvo susiraukšlėjusios ir sugrubusios nuo „sąžiningo“ darbo, kūnas – raumeningas ir įdegęs, o galva – pilna poezijos, muzikos ir surūkytos žolės sukeltų

---

* *Burrito – suvyniotas kukurūzų paplotėlis su įvairiu įdaru (mėsa, sūriu, pupelėmis) (vert.).*

minčių. Prieš trejus metus jis buvo nusprendęs vieną dieną tapti statybos darbų rangovu, tačiau kai atėjo laikas žengti paskutinį žingsnį šia linkme, mūsų herojus pasielgė kitaip.

Taigi jis, jo žmona, didžiulis dogas Denas ir pudelis Murėjus, susikrovę visą savo turtą, sukauptą pietų Kalifornijoje per kelerius darbo rankomis, ne liežuviu, metus, grįžo atgal į San Franciską, iš kur ne taip seniai buvo atkeliavę.

Tada ir įvyko didžioji permaina. Mūsų trisdešimt aštuonerių metų herojus ir jaunoji jo žmona su savo šunimis ir pikapu, kol susiderės dėl „Mendokino akrų" pirkimo, buvo pakviesti laikinai pagyventi pas jo seserį ir jos vyrą. Mūsų herojaus svainis pasiūlė šiam padirbėti prekybos konsultantu (tą sritį jis gerai išmanė) savo reklamos agentūroje, kuri aptarnavo šiuolaikinėmis technologijomis besidominčius smulkiojo verslo atstovus.

Visi jautė, kad kaip tik taip ir atsitiks. Niekas tuo neabejojo. Kupinas energijos ir idealizmo, jis ketino įgyvendinti savo viziją. Išsvajotieji dvidešimt akrų buvo beveik jo rankose, – tereikėjo žengti paskutinį žingsnį. Tačiau pinigai bei rangovo diplomas lėmė jam kitokį kelią.

Šiaip ar taip, tai buvo žmogus, griaunantis stereotipus. Ko tik jis gyvenime imdavosi, viską padarydavo gerai. Nesvarbu, kad greitai nuo visko pavargdavo. Savo draugams ir šeimos nariams jis buvo kad ir nesuprantamas, tačiau toks, kuris nelieka nepastebėtas, kartais stebinantis, kartais keliantis gailestį, tačiau visada verčiantis žiūrėti į jį su pagarbia baime, nes kas žino, ką tas žmogus gali padaryti dar. Visi savotiškai jam pavydėjo! Pavydėjo laisvės. Ar galite patikėti? Nors jo gyvenimas iš esmės buvo vienas vargas. Nors jam nuolatos stigo kryptingumo. Šis žmogus, kad ir vedamas

savo mįslingos ir kartais pavojingos filosofijos, kad ir per greitai sendamas, gyveno romantišką gyvenimą, – apie tokius veikėjus kuriami filmai arba bent jau rašomos dramos.

Kitų žmonių supratimu, jis balansavo ant ribos: buvo vidutinio amžiaus, be savo stogo, su ilga barzda, su šeima, su šunimis ir pikapu, su svajonėmis apie nuosavybę, kurios greičiausiai niekada nebūtų įstengęs įsigyti, su planais žengti žingsnį, kuriam buvo visiškai nepasiruošęs, – ir visame šiame paveiksle jis pats nematė nieko bloga.

Jis tą žingsnį žengė. Tai buvo nuostabu! Padedamas svainio, jis atsidūrė Silikono slėnyje* – pasaulyje, kuris atrodė jam tarsi kita planeta. Mūsų herojus ėmė lankytis įvairiose bendrovėse, kurių pavadinimų jis iš pradžių net nesugebėdavo ištarti, ir dalykiškai bendrauti su jų savininkais; jis užsiėmė veikla, apie kurią visai neseniai nieko nebuvo girdėjęs. Jis buvo priblokštas savo paties nemokšiškumo. Ir vis dėlto vidinis balsas ragino jį pasilikti. Jo naujieji klientai klausdavo: „Kuo galėtumėt mums padėti?" Šis atsakydavo: „Nežinau." Tada jie vėl klausdavo: „Ką žinote apie mūsų įmonę?" Jis atsakydavo: „Nieko." Jie ilgai į jį žiūrėdavo. O jis sėdėdavo, žvelgdamas į juos, ir svarstydavo. Tuomet jie pasiūlydavo: „Kodėl gi jums nesugrįžus pas mus po kiek laiko, kai apie tai pagalvosite." Jis atsakydavo: „Gerai". Ir grįždavo. Nes žinojo, kad čia esama prasmės.

Tai buvo vaikinas, kuris dar visai neseniai vakarais vaikščiodavo po namus ir siūlydavo pirkti enciklopedijas. Žmonės, jo pirkėjai, sėdėdavo prie televizoriaus ekranų ar

---

* *Silikono slėnis (Silicon Valley) – informacinių technologijų centras Kalifornijos valstijoje(vert.).*

vakarienės stalo ir įtariai žvelgdavo į vėlyvą įsibrovėlį, kai šis paskleisdavo savo knygas ir ryškius, spalvotus, tarsi gyvus žemėlapius, žmogaus anatomijos atlasus ir visa kita, ir dar daugybę stebuklų, kurių kitaip šiems žmonėms kasdieniame gyvenime išvysti nebuvo lemta. Jų akys nušvisdavo, patys netikėčiausi dalykai tapdavo tarsi ranka pasiekiami, tereikėdavo nusipirkti siūlomą prekę. Būdavo, sėdės pas kokį Frenką ir Mardžę, kol galiausiai Frenkas atsidusdamas puse lūpų tars: „Na, Mardže, ką manai? Ar galim sau leisti?" Ir lauks mūsų trisdešimties su trupučiu herojus nejudėdamas, netardamas nė žodžio, leisdamas Frenkui pačiam nuspręsti ir ištarti tą neišvengiamą „taip" arba „ne". O paskui jis vėl išeidavo į tamsą, užsukdavo pas kokį nors Beną ir Merę, pas jų vaikučius, kurie kibdavo į jo atneštus paveikslėlius ir laminuotas iliustracijas.

Šiam vaikinui Silicio slėnio pasaulis buvo tikras stebuklas! „Ir aš turiu daryti tai visą dieną?!" Jis pradėjo lankytis jų kabinetuose. Ir kiekvieną kartą jausdavosi nei šiaip, nei taip, nes nieko neišmanė nei apie jų pasaulį, nei apie verslą, nei apie mažus keistus jų gaminamus daiktus – kažkokias juodas dėžutes, kurių paslaptingas reikšmingumas gerokai pranoko visą jo iki šiol sukauptą patirtį. Vis dėlto intuicija jam kuždėjo, kad jis Silikono slėnio žmonėms yra reikalingas. Suprato, kad čia jo laukia, kad gyvenimas išmokė jį tokių dalykų, kurių prasmę įžvelgti galėtų tik tas, kuris gyveno taip pat neorganizuotai, audringai ir aistringai kaip ir jis pats.

Tada uždanga pakilo taip staiga, jog jis net apsvaigo! Uždanga, skyrusi du pasaulius – jį ir jo. Svarbiausia, išnyko siena, skyrusį jį nuo jo paties, nuo gyvenimo.

Per tą vieną virpulį keliančią tiesos akimirką mūsų herojus gimė iš naujo. Jam atsivėrė visiškai naujas gyvenimas.

Atradęs šį naują pasaulį, jis pirmą kartą pajuto turįs kažką panašaus į tikslą: niekada neleisti tai uždangai nukristi vėl, niekad neleisti jai uždengti tų dalykų, kurie visada už jos slypėjo. Jis suprato, kad pasaulis iš tiesų yra visai kitoks, negu kad jis įsivaizdavo. Kad žmonės iš tiesų žino kur kas mažiau, negu jam kitados rodėsi. Kad viskas, kaip jis ir galvojo, yra stebuklas, tačiau žmonės jo nemato – kaip kad visai neseniai nematė ir jis pats. Silikono slėnyje jam paaiškėjo, kad vargu ar kas žino, kas iš tiesų aplink juos vyksta! Visus gyvenimo įvykius žmonės interpretuoja pagal savo supratimą. Todėl jo, mūsų herojaus, supratimas yra toks pat vertingas kaip ir visų kitų. Dieve, o gal net ir vertingesnis!

Jis prisiminė, kad pardavinėdamas enciklopedijas patekdavo į pačias nelemčiausias situacijas. Kartą jį netgi užpuolė vokiečių aviganis. Tiesiog prie virtuvės stalo! Kas Silikono slėnyje galėtų apie tai bent pagalvoti? O jis tada dar ir pardavė! Išėjo su sudraskyta sutartimi ir čekiu rankoje. Kas sakė, kad mažos juodos dėžutės yra pavojingos? Kas sakė, kad reikia bijoti nesuprantamų dalykų?

Nutilau. Norėjau pajusti, kiek mano pasakojimas sujaudino Sarą. Tačiau turėjau baigti, todėl kalbėjau toliau:

– Baigėsi vienas mūsų herojaus gyvenimo skyrius ir prasidėjo kitas. Jis peržengė keturiasdešimties metų ribą, nutraukė antrąją savo santuoką, kuri jam buvo davusi dukrelę – dar vieną gyvenimo meilę. Per kelerius metus mūsų pasakojimo herojus tapo beveik geriausiu savo profesijos

žinovu. Jis perkando, jo manymu, Silikono slėnio paslaptis. Kiek vėliau jis vedė moterį, pačią nuostabiausią iš visų sutiktų, susilaukė dar dviejų vaikų, kartais puldavo mokytis, kad įveiktų savo begalinį nemokšiškumą, kuris kartais net priblokšdavo, skynėsi kelią, nugalėdamas vieną kliūtį po kitos, rašė knygas, kalbėjo pasauliui, kūrė didelį verslą, o kai šis žlugdavo, įnirtingai jį gaivindavo, puolė, stūmė, grūmėsi, kabinosi, juokėsi, dainavo, mylėjo ir riaumojo, tačiau niekada nepamiršo vieno paprasto dalyko, kuris jam reiškė kur kas daugiau nei visa kiti: laikyk uždangą pakeltą bet kokia kaina. Nes ta uždanga laikė jį tamsos gniaužtuose. O tamsa neleidžia sklisti šviesai. Šviesa, atvirumas, pažinimo kliūčių įveikimas, – štai koks dabar buvo jo tikslas. Gyventi atvirai. Gyventi budriai. Priimti visa, kas vyksta aplinkui, atsikratyti klaidingų įsitikinimų. Ir viskas dėl vienos priežasties: toks, kaip jis dabar neabejojo, buvo jo tikrasis gyvenimo kelias.

Taip, Sara. Tai ne verslas, kurį bijoma prarasti. Tai kur kas daugiau. Tai jūsų Aš. Štai apie ką ši istorija. Kokias tiesas slepia jūsų uždanga? Koks nesusipratimas laiko jus ten, kur dabar esate – praeityje, tamsoje, užgniaužta ribotų savo įsitikinimų, verčiančių gūžtis nuo pasaulio, nuo šviesos, esančios anapus uždangos? Kol nepakelsite uždangos, Sara, kol neišdrįsite pažvelgti plačiai atmerktomis akimis į pasaulį, kol kiūtosite savo patogumo zonoje, jūs niekada nesužinosite, ko tau ten, toje zonoje, trūksta. Sara, už uždangos – jūs pati. Jūs laukiate, kol atrasite pati save. Žinau tai, nes tas žmogus, apie kurį jums pasakojau, esu aš. Uždangai pakilus, aš šį tą sužinojau: už jos nėra nieko kita – tik tu pats!

13

STRATEGINIS ĮMONĖS TIKSLAS

„Jūsų strėlės neskrieja toli, – tarė Mokytojas, – nes neįdedate į jas sielos.“

– Eugen Herrigel
iš knygos Dzenbudizmas ir lankininkystės menas

Jeigu jau įsivaizduojate, kokio gyvenimo norėtumėte, ir suvokėte, kad ši vizija aprėpia kur kas daugiau nei turtą ar būsimąją veiklą, jeigu supratote, kad iš tikrųjų jums, kaip ir man, reikia galimybės augti, pažinti save, kad ir ką tai reikštų, tada jau galite imtis verslo, padėsiančio jums šias reikmes realizuoti. Jau galite nusibrėžti Strateginį Įmonės Tikslą.

Strateginis tikslas labai aiškiai apibrėžia, kokią veiklą turi vykdyti jūsų įmonė.

Tai yra galutinio produkto planas. Tas produktas – jūsų verslas.

Tokiame kontekste jūsų įmonė yra greičiau priemonė, o ne galutinis rezultatas; mechanizmas, greičiau praturtinantis, nei sekinantis jūsų gyvenimą.

Strateginis tikslas *nėra* verslo planas. Tai yra jūsų gyvenimo vizijos dalis. Šis planas suteikia gyvenimui tam

tikrą formą, o įmonė yra tos formos dalis. Verslo strategija ir planas formuoja įmonės struktūrą, pagal kurią ji turėtų veikti, kad įgyvendintumėte savo Gyvenimo Viziją.

Verslo strategija ir planas padeda pristatyti įmonę tiems asmenims, kurie jums yra svarbūs: bankininkams, investuotojams, strateginiams partneriams.

Tačiau jeigu verslo strategija ir planas nebus sumažinti iki paprastų ir suprantamų standartų, kils painiava.

Strateginis įmonės tikslas kaip tik ir yra standartų sąrašas.

Tai yra priemonė įvertinti jūsų pažangai.

Tai yra tam tikras mato vienetas: juo matuojate, ar jūsų laiko bei kitos sąnaudos duoda tą rezultatą, kurio siekiate.

Išsamiau panagrinėkime standartus, kuriuos reikia įtraukti į strateginį tikslą.

Pirmasis standartas: pinigai

Pirmasis jūsų strateginio tikslo standartas yra pinigai. Bendrosios įplaukos. Kokią sumą įsivaizduojate? Kokio dydžio bendrovę ketinate sukurti? Ar tai bus 300 000 dolerių apyvartą turinti įmonė? Milijono dolerių? 500 milijonų?

Jeigu nežinote atsakymo, tai kaip galite žinoti, ar jūsų įmonė padės jums įgyvendinti jūsų Gyvenimo Viziją?

Tačiau vien tik numatyti bendrąsias įplaukas neužtenka. Taip pat turite žinoti, koks bus bendrasis pelnas, priešmokestinis pelnas ir pelnas, atskaičius mokesčius.

Čia jūs, kaip ir kiekvienas verslo naujokas, susiduriate su pirmąja dilema. Kaip numatyti savo įmonės produkcijos pardavimo galimybes taip toli į priekį?

Atsakysiu už jus: neįmanoma! Tačiau tai nesvarbu. Įmonės darbo pradžioje geriau turėti kokius nors standartus nei neturėti jokių. Pirmais standartas (pinigai) ne tik strategiškai būtinas jūsų įmonei – jis būtinas jums vykdant savo Gyvenimo Viziją.

Tada pirmasis su pinigais susijęs klausimas bus toks: kiek pinigų man reikia, kad galėčiau gyventi taip, kaip noriu? Kalbu ne apie pajamas, bet apie lėšas. Kitaip tariant, kiek pinigų jums reikia, kad būtumėte nepriklausomi nuo darbo, laisvi.

Iš esmės yra tik viena priežastis kurti savo įmonę – parduoti ją!

Sukurti ją, išdailinti ir pasiimti pinigus!

Kaip padarė Rėjus Krokas: jis sukūrė sėkmingai dirbantį franšizinės įmonės prototipą ir jį pardavė.

Kiek norite už savo įmonę? Dešimt kartų daugiau, nei kad jums kainavo ją sukurti? Dvidešimt kartų daugiau?

Kada norite gauti tuos pinigus? Po trejų metų? Po penkerių?

O kodėl kas nors turėtų norėti ją pirkti?

Todėl, kad ji dirba sėkmingai!

Ji sėkmingai dirba todėl, kad tokią ją sukūrėte. Padarėte taip, kad ji dirbtų geriau už visas kitas. Jūs suradote efektyviausius konkrečių jūsų įmonės problemų sprendimus. Tai maža pinigų spausdinimo mašina. Visiškai prognozuojama mažoji įmonė, kuri nuolatos dirba taip, kaip yra pažadėta jos produkcijos vartotojams.

Įmonė, kuri gali duoti viską, ko jie pageidauja.

Toliau iš karto reikia sukurti kitą standartų rinkinį. Jeigu jau nusistatėte finansinius savo gyvenimo standartus,

jeigu žinote, ko reikia įmonei, kad ši pateisintų jūsų investicijas, tampa aišku, kad įmonė privalo turėti realią galimybę siekti šių standartų ir grąžinti investuotas lėšas.

Kaip žinoti, ar pavyks?

Turite nustatyti, ar jūsų verslas yra ta galimybė, kurią verta bandyti realizuoti.

Antrasis standartas: gera galimybė

Gera galimybė – tai toks verslas, kuris tenkintų jūsų Gyvenimo Vizijos ir Strateginio Įmonės Tikslo finansinius standartus.

Jeigu pagrįstai manote, kad jūsų verslas yra toks, tada juo užsiimti verta.

Jeigu neturite pagrindo taip manyti, tuomet pamirškite tą verslą, kad ir koks jis įdomus ar patrauklus. Išmeskite iš galvos net mintis apie jį. Jis kainuos pernelyg daug brangaus jūsų laiko ir trukdys ieškoti tikrai geros galimybės.

Kaip žinoti, ar turite tokią galimybę? Apsidairykite aplink. Paklauskite savęs, ar įmonė, apie kurią nuolatos galvojate, įstengs tenkinti tam tikros vartotojų dalies poreikius. Jei taip, tai verslą galima pradėti.

Šis standartas padeda atsakyti į du jūsų Strateginio Tikslo keliamus klausimus: jis nusako, kokio pobūdžio verslą kuriate (nes apibrėžia, kas bus jūsų klientai), ir nurodo, kokius produktus teiksite rinkai.

Koks yra mano verslas

Paklauskite bet kurio verslininko, kokiu verslu jis užsiima, ir jis instinktyviai ištars savo parduodamos prekės pavadinimą. Pavyzdžiui, „Mes užsiimame kompiuterių verslu" ar panašiai. Visada nurodys prekę, o ne produktą.

Koks skirtumas?

Prekė yra daiktas, kurį jūsų klientai išsineša rankose.

O produktas yra jausmas, su kuriuo pirkėjas išeina iš jūsų parduotuvės. *Tai, ką jis galvoja apie jūsų įmonę*, o ne ką mano apie prekę.

Norint įkurti sėkmingą įmonę, reikia suprasti skirtumą tarp šių dviejų dalykų.

Čarlzas Refsonas (Charles Revson), *Revlon* įkūrėjas ir be galo sėkmingai dirbantis verslininkas, kartą pasakė apie savo verslą: „*Revlon* gamykloje gaminama kosmetika, o *Revlon* parduotuvėse parduodama viltis."

Kosmetika yra prekė. O viltis – produktas.

Devintojo dešimtmečio *Chanel* televizijos reklamoje vaizduojami du vieniši žmonės: labai gražus vyras ir stulbinamai daili moteris. Fone skamba švelni muzika.

Scena staiga ima kaitaliotis su kitais kadrais, matome aukštą tiesų pastatą.

Iki tol be muzikos, lydinčios šį dviprasmišką vizualinį baletą, negirdėti jokio garso.

Pastatu nuslenka juodas kylančio lėktuvo šešėlis.

Ji prieina prie vyriškio.

Muzika vis dar skamba.

Jis taria: „Ar galėčiau paklausti?“ Balse girdėti intymus kvietimas.

Atsakymo neišgirstame.

Moteris atlošia galvą, užmerkia akis ir lėtai praveria lūpas.

Staiga pasigirsta balsas už kadro: „Svajokime kartu. *Chanel.*“

Nė žodžio apie kvepalus. Tai prekė. Reklamuojamas produktas – svajonė.

Reklama norima pasakyti: „Pirkite *Chanel*, ir jūsų svajonė išsipildys.“

Koks yra jūsų produktas? Kokį jausmą pirkėjas išsineš iš jūsų parduotuvės? Ramybę? Tvarką? Jėgą? Meilę? Ką jis iš tiesų įsigyja, pirkdamas jūsų prekę?

Tiesa ta, kad prekė niekam neįdomi.

Žmonės perka jausmus.

Pasaulis tampa vis sudėtingesnis, prekių vis gausėja, o mes trokštame vis aštresnių, neapčiuopiamų, pasąmoningų jausmų.

Kaip jūsų verslas ir jūsų įmonė pateikia šiuos jausmus, ir yra jūsų produktas.

Konkrečiau šį procesą lemia vartotojo *psichografija* ir rinkos *demografija*.

Koks yra mano produkcijos vartotojas

Kiekviena įmonė turi pagrindinį demografinį modelį. Tai yra labiausiai tikėtiną pirkėją. Jį galima apibūdinti tam tikrais bruožais. Tai amžius, lytis, šeiminė padėtis, išsilavinimas, profesija ir panašiai.

Demografija mūsų atveju yra mokslas apie rinkos tikrovę. Jis apibrėžia, kas yra jūsų pirkėjas, arba jūsų produkcijos vartotojas. Taigi jis, pagrindinis demografinis modelis, perka tik dėl tam tikrų priežasčių, kurios iš esmės yra neracionalios ir netgi nepaaiškinamos. Jis arba perka, arba ne.

Motyvai, kurie skatina jį elgtis vienaip arba kitaip, apibrėžia jūsų pagrindinį psichografinį modelį.

Psichografija – tai mokslas apie suvoktą rinkos tikrovę. Jis nurodo, dėl ko jūsų pirkėjas perka.

Kai savęs paklausiate „Ar šis verslas – realizuotina galimybė?", yra tik vienas būdas atsakyti: privalote nustatyti, kiek turite galimybių parduoti savo produkciją (jūsų pirkėjų demografija) ir kaip sėkmingai galite patenkinti pasąmoningus ar įsisąmonintus tų pirkėjų poreikius (jūsų pirkėjų psichografija).

Standartų skaičius

Nėra nustatyta, keliais standartais turi būti pagrįstas Strateginis Tikslas. Yra tik tam tikri klausimai, į kuriuos reikia atsakyti.

- Kada ketinate užbaigti savo prototipą? Per du metus? Trejus? Dešimt?
- Kokiu mastu plėsite verslą? Vietoje? Regione? Šalyje? Tarptautiniu mastu?
- Kokio pobūdžio veikla užsiimsite? Mažmenine prekyba? Didmenine? Abiem?
- Kokiais apskaitos, švaros, darbuotojų samdos ir atleidimo, aprangos ir kitais standartais vadovausitės?

Jūsų įdiegti standartai suteiks įmonei tam tikrą pavidalą.

Faktiškai Strateginio Tikslo standartai sukuria tam tikrą trauką, kuri esamą įmonę priartina prie jos idealaus modelio.

Standartai teikia energijos, kuri padeda klestinčioms bendrovėms bei veikliems žmonėms siekti gerų rezultatų.

Buvo vienuolikta valanda ryto. Praėjo savaitė nuo paskutinio mano susitikimo su Sara. Tai buvo kaip tik ta savaitės diena, kada jos „Pyragai" nedirbo.

Nusprendėme tą dieną praleisti kartu ir pasišnekėti apie jos verslą.

Kai ji priėjo prie staliuko restorane, kur buvome susitarę susitikti, jos veidas švytėjo iš pasitenkinimo. Tai buvo visiškai kitokia Sara, nei ta, kurią mačiau prieš savaitę – skaidrus žvilgsnis, energingas kūnas. Ji atrodė kur kas jaunesnė. Matėsi, kad ji turi daug ką pasakyti.

Restorano savininkas buvo mano draugas. Jo veiklos pradžioje mums kartu teko daug dirbti, todėl dabar galėjau čia sėdėti į valias. Be to, tai buvo nuostabi vieta parodyti naujam klientui, kokia turi būti gera įmonė.

Sara prisėdo ir iš karto pradėjo kalbėti.

Įpyliau jai kavos.

– Rodos, pirmą kartą supratau, ko aš iš tiesų noriu. Man labai svarbu, jog žinotumėte, kokia esu dėkinga už tai, ką man davėte. Tą akimirką, kai praeitą savaitę išėjote, aš suvokiau, kad daugiau niekada nesileisiu užvaldoma savo įmonės darbo. Man tapo visiškai aišku, kaip brangiai aš už tai sumokėjau. Ir kai tik tą supratau, prisiekiu, staiga ir

visiems laikams tarsi išsivadavau iš jo. Tą vakarą aš tarytum išsilaisvinau.

Tai nereiškia, kad pastarąsias šešias dienas nedirbau. Dirbau. Šiaip ar taip, darbas turi vykti. Tačiau ši savaitė buvo visai kitokia. Kol viena mano dalis dirbo, – manau, tai buvo jūsų vadinamasis Specialistas, – kita laikėsi atokiai. Pastaroji su darbu nebuvo susijusi. Prisimenate, sakiau, kad nelaikau savęs verslininke? Ką gi, staiga suvokiau, kad esu! Kad visada manyje buvo dalis verslininkės. Tai, ką jūs vadinote Verslininku, iš tiesų yra mano dvasia. „Mano dvasia" sakydavo teta. Ji vis kartodavo: „Sara, pamaitink dvasią. Tai ji duoda tau gyvybę." Vaikystėje, prisimenu, būtent per ją vis patekdavau į bėdą. Kaip tik dėl mano dvasios nuolatos skųsdavosi mano mokytojai. Jie sakydavo tėvams: „Jeigu ne Saros dvasia, jai mokykloje sektųsi kur kas geriau nei dabar." Per pamoką, užuot sukaupusi dėmesį į aplink vykstančius dalykus, mano dvasia svajodavo.

Aš fantazuodavau, mintimis nusikeldavau į pačias keisčiausias vietas. Mažiausia dingstis, ir manęs jau čia nėra. Nors ta mano dalis vesdavo iš pusiausvyros tėvus ir mokytojus, teta, rodos, stengdavosi ją puoselėti. „Turi su savo dvasia būti labai švelni, Sara, – sakydavo ji. – Jai reikia laisvės, tačiau kartu ir dėmesio. Per daug vieno ir per mažai kito – ir tavo dvasia pasileis tarsi laukinis arklys. Štai kaip turi apie ją galvoti, Sara – kaip apie laukinį arklį. Viena dalis turi tarnauti tau, o kita – sau. Tik reikia išmokti atskirti, kuri yra kuri. Jeigu užslopinsi ją, ji žus. O jei leisi ateiti ir išeiti, kada panorėjusiai, niekada jos nesuprasi."

Dabar matau, ką dariau visus tuos trejus metus, – tęsė Sara. – Aš aptvėriau ją, savo verslininkės dvasią, tvora net nesuvokdama, ką daranti. Tačiau praeitą savaitę suvokiau dar šį tą: aš dariau tai ilgą laiką. Mane to mokė tėvai, mokytojai. Ir aš, gera maža mergaitė, kaliau tą pamoką labai uoliai. Bet dabar mano laukinis arklys laisvas! Dabar aš vėl virtuvėje su savo teta. Dabar iš tiesų suprantu, ką visus tuos metus ji darė. Ji nemokė manęs kepti pyragų – ji kepė mane! Ji mokė mane puoselėti laukinį arklį – savo dvasią. Kūrybiškumą.

Kai kalbėjote apie Verslininką, šis jausmas vėl mane užplūdo. Prisiminiau tetą, virtuvę, pyragus, svajones klasėje, paslaptingas vietoves, po kurias klajodavau vaikystėje. Kaip seniai visa tai buvo ir kaip man tų dalykų trūksta!

Staiga suvokiau, kad tetos pamokos buvo ne apie kepimo meną. Man vis rodėsi, kad ji mokė mane kepti puikius pyragus, nors taip nebuvo.

Bet grįžkime prie mano verslo, – tęsė ji. – Dabar man aišku, kad viskas, ką noriu daryti – tai plėsti jį, auginti, būti nuo jo laisva, galėti daryti bet ką, netgi dabar, kai šiuo momentu aš net nenumanau, kas tai galėtų būti.

– Pabandykite, – pritariau jai, – pabandykite man kuo tiksliau tai nusakyti.

Ji nusišypsojo.

– Jūs visai kaip mano teta. Ji niekuomet neleisdavo man išsisukti. Gerai, pasistengsiu. Taigi ką gi dar mums padarius?

Sara užsimerkė, atrodė, ji stengiasi susikaupti. Tada vėl švelniai, tarsi kalbėdama sau, prabilo:

– Vėl esu maža mergaitė, vis dar turiu savo slėptuvių. Aš dar nepraradusi dvasios. Vasara. Guliu lovoje ir spoksau į lubas. Pro atvirą langą dvelkia vėsus vasaros vėjelis. Nieko neprivalau veikti, niekur neturiu būti. Tai pats geriausias jausmas gyvenime – gulėti štai taip, atmerkti ir užmerkti akis, svajoti, uosti nuostabius vasaros kvapus, jausti nupjautos žolės ir rasotos pievos aromatą...

Tada pradedu svajoti. Pirma išvystu spalvas, nieko ypatinga, tik spalvas, plaukiančias virš galvos, ir gėles, šviesos žiedus, spindinčius tarp spalvų. Vėliau spalvos įgauna formą, jos tampa manimi, dar kažkuo. Vaikštau palei upelį, tekantį mūsų laukais maždaug 500 pėdų nuo mūsų namo, pasuku keturių ąžuolų link. Šie didžiuliai gruoblėti medžiai tarsi miniatiūrinė giria auga mūsų žemėje. Su teta juos vadindavome Keturiais Ąžuolais, tarsi jie būtų buvę kita šalis. Taip, vaikystėje nueidavau prie jų ir įsivaizduodavau patekusi į kitą šalį.

Dabar gulėdama lovoje įsivaizduoju esanti Keturių Ąžuolų šalyje. Ten laukdavo mano laukinis arklys. Jis stovi Keturių Ąžuolų centre, jo juodas kaip anglis kūnas žvilga medžių paunksmėje. Prieinu ir paliečiu jo kaktą, jis suvirpa ir atšoka nuo manęs. Kurį laiką nejudėdami žiūrim vienas į kitą, ir staiga jis išnyksta! Jis apsisuka ir metasi bėgti, plaikstosi karčiai ir uodega, pro medžius, per upelį, į kalvą kitoje upelio pusėje ir išnyksta man iš akių. Staiga vėl pajuntu gaivų vasaros vėjelio dvelksmą, jis glosto man veidą. Vėl esu savo lovoje, apglėbusi save rankomis po antklode, išsigandusi minties, kad esu gyva tokį nuostabų vasaros rytą ir nieko neveikiu, tik drybsau.

Saros akys paplūdo ašaromis. Ji verkė, nes rado kitados pamestą vieną labai brangų dalyką. Pakui ji nusišypsojo. Ašaros vis dar ritosi skruostais, aš žiūrėjau į ją ir bandžiau suprasti, ką tai reiškė jai, o kartu ir man.

Mes beveik tylomis papietavome, tada vėl įsitraukėme į pokalbį. Padavėjas atnešė arbatos. Sara išpilstė ją į puodelius.

– Sakykite, – pasidomėjau, – dabar, kai jau geriau suprantate, ką įmonė gali jums duoti, kodėl nepabandote man to apibūdinti. Kodėl neapibrėžiate strateginio savo įmonės tikslo?

– Gerai, – atsakė ji ir droviai šyptelėjo, – šiek tiek galvojau ir apie tai.

Man toptelėjo, kad mačiau tokią šypseną tuzinus kartų, gal net šimtus. Taip šypsosi verslininkai, kai stengiasi įsivaizduoti savo įmonę tokią, apie kokią iki šiol jie nebuvo drįsę nei svajoti, nei kam nors prasitarti. Tarsi drovėtųsi, nes kiti mato juos riečiant nosį. Lyg pernelyg savim pasitikėdami jie mėgintų pranokti patys save. Matyt, panašią būseną jie ne kartą buvo patyrę vaikystėje, kai pasakodavo tėvams ar mokytojams savo fantastiškas mintis, o paskui nukabindavo nosį išgirdę, kokios jos nerealios – vienintelis atsakymas būdavo: „Tau neišdegs." Taip, jie tarytum vaikai pasijunta vėl vieni su savo svajonėmis ir bijo apie jas kalbėti.

Tačiau dabar Sara kalbėjo be jokios sumaišties, visiškai pasinėrusi į dalykus, apie kuriuos pasakojo. Tai buvo jos įmonė, jos idėja, ir Sara matė ją aiškiau nei kada nors pirmiau.

– Matau savo įmonę tokią, kokia ji bus maždaug po septynerių metų, – tarė ji. – Ji įsikūrusi keturiose vietose: dabartiniame pastate ir dar trijuose. Įmonės pavadinimas tas pats. Nėra reikalo jį keisti. Tai yra pyragų verslas, kuriame realizuoju visą savo pyragų kepimo patirtį, gautą iš tetos. Tai paslaptys, kuriomis noriu pasidalyti su kitais žmonėmis. Ne tik su pirkėjais, bet ir samdomais darbuotojais. Noriu pranešti visiems, kad šis pavadinimas – „Pyragai" – yra metafora, reiškianti šį tą geresnio.

Įsivaizduoju parduotuves, kurių kiekvienos metinė apyvarta siekia 450 000 dolerių, o visos kartu parduoda už 1 800 000 dolerių per metus. Aš nesu visiškai tikra dėl grynojo pelno, tačiau nusprendžiau, kad jis turėtų siekti apie 15 procentų, arba 67 000 dolerių iš kiekvienos parduotuvės, tai yra 270 000 dolerių iš visų keturių. Jaučiu, kad mano viltys pagrįstos, nors šiandien pelnas tesiekia maždaug 11 procentų, turiu galvoje, atskaičius mano uždarbį.

Vadinasi, jeigu po septynerių metų savo įmonę norėsiu parduoti ir jei kainos ir pajamų santykis (atrodo, taip vadinama) bus toks, kaip aš esu paskaičiavusi, tai jos kaina bus daugiau nei vienas milijonas dolerių. Milijonas dolerių per septynerius metus – štai kokia mano svajonė, – šypsodamasi pasakė Sara, tarsi jau matytų tuos pinigus banko sąskaitoje. – Nes, pirma, man niekados nereiks daugiau pinigų, kad galėčiau daryti viską, ką noriu, o antra, tai yra tikrai apvali sumelė, kurios galima siekti. Ji tikrai leistų nuveikti šį tą konkretaus.

Kai atidarysiu antrąją parduotuvę, pirmoji, suprantama, turės dirbti be manęs. Todėl vienas pirmųjų dalykų, ką ketinu padaryti – jau ėmiausi jo po paskutinio mūsų

susitikimo aną savaitę – tai dokumentuoti viską, ką iš tiesų žinau apie savo darbą. Pavyzdžiui, žinau, kaip iškepti puikų pyragą. Štai nuo ko ketinu pradėti. Tačiau užbėgsiu sau už akių. Leiskite papasakoti, kaip mano įmonė atrodys, kai ji bus baigta kurti.

Teta man vis kartodavo, kad žmonėms trūksta atidumo ir dėmesingumo – štai kokia visų mūsų problema. Ji sakydavo tai mums virtuvėje pjaustant obuolius ar darant ką nors panašaus. Būdavo, sako: „Kai pjaustome obuolius, atliekame svarbų darbą. Dievas mums duoda daug svarbių dalykų – ne tik obuolį, bet ir virtuvę, peilį, viena kitos draugiją. Todėl pjaustydamos obuolius, turime tai prisiminti, turime laikyti juos tinkamai, raikyti ne per smarkiai ir ne per silpnai". O paskui ji pridurdavo: „Paimk mano ranką, kai pjaustau obuolį. Jauti, ką noriu pasakyti? Ne per smarkiai ir ne per silpnai. Jeigu paspausi per stipriai, nepavyks supjaustyti taip, kaip reikia, jeigu per silpnai, obuolys nebus perpjautas."

Taigi savo įmonėje dirbamus darbus norėčiau atlikti „ne per smarkiai ir ne per silpnai". Noriu būti „atidi ir dėmesinga". Noriu, kad „Pyragų" įmonės produkcija būtų ne pyragai, o dėmesys ir atidumas.

Ir jeigu tai yra dėmesio ir atidumo verslas, tai viskas, ką darome įmonėje, – šypsodamasi kalbėjo Sara, matyt, prisiminusi mano pasakotą istoriją apie Tomą Vatsoną, – turi būti dėmesinga ir atidu. Tai ir bus tikrasis mano produktas, o ne pyragai.

„Pyragus" matau kaip modelį visiems, kurie turės reikalų su šia įmone. O labiausiai mane džiugina mintis, kad aš galiu tai padaryti! Mane to išmokė teta. Žinau, kaip prižiūrėti

virtuvę, kad ji blizgėte blizgėtų. Žinau, kaip pagaląsti peilius, kad jie būtų aštrūs it skustuvas. Žinau, kaip uostant ir liečiant atrinkti geriausius vaisius. Teta netgi pati juos augino savo užveistame sode. Medžius mes tręšdavome tik organinėmis trąšomis. Todėl dabar žinau, jog „Pyragams" reikia auginti vaisius savo nuosavame sode. Šitą supratau tik šią savaitę!

Neabejoju, kad mano darbuotojams neužteks vien tik dirbti parduotuvėje, – jiems reikia mokytis visko, kaip kad aš mokiausi iš savo tetos vaikystėje. Tada „Pyragai" jiems taps tuo, kuo man buvo mano teta!

Ir žinau, jog galiu tai padaryti! – aistringai pakartojo Sara. – Tai yra taip tikroviška, kaip kad anuomet buvo mano teta.

Taigi visos parduotuvės keps pyragus su vaisiais, be chemikalų išaugintais viename savame sode. Vadinasi, turiu rasti ir nusipirkti ar išsinuomoti tokį sodą ar žemės sklypą, kuris būtų tarp parduotuvių, kad iš kiekvienos būtų patogu prie jo prieiti.

Be to, į mūsų pyragus bus dedami tik sezoniniai vaisiai – taip visados darydavo teta. Neketinu pirkti jokių atvežtinių vaisių, – tik iš savojo sodo, tai ir bus unikali „Pyragų" savybė, išskirsianti ją iš kitų kepyklų ar kulinarijos parduotuvių. Taip, visi vaisiai bus auginami vietoje. Su švelniu namų rūpesčiu.

Bet štai kas įdomu, – tęsė Sara: – aš susivokiau, kad daugelį dalykų, apie kuriuos kalbu, jau esu padariusi dabartinėje savo parduotuvėlėje! Grindys – geriausio ąžuolo. Krosnys – geriausios, kokias tik galima nupirkti. Nuostabios vitrinos.

Tetai būtų patikusi mano darbo vieta.

Ir tik dabar susivokiau, jog, norėdama pasitikrinti, ar elgiuosi tinkamai, turėčiau paklausti savęs štai ko: o ką apie tai pagalvotų mano teta?

Ar suprantate tai? – nuoširdžiai paklausė Sara. – Ar gerai apibūdinau strateginį savo tikslą? Ar aiškiai kalbu?

– Sara, – nusišypsojau, – jūsų žodžiai man atėmė žadą.

– Gerai, o kas toliau? – paklausė ji, ir įpylė man karštos arbatos.

14

ORGANIZAVIMO STRATEGIJA

Visose organizacijose egzistuoja tam tikra hierarchija. Žemesnio lygmens darbuotojai tarnauja aukštesniame lygmenyje dirbantiems žmonėms. Taigi organizacija – tai ypatingą struktūrą turinti įstaiga. Jeigu šios struktūros nėra, įstaiga virsta minia, o minia nieko nesukuria, ji tik griauna.

– Theodore Levitt
iš knygos *Kaip vadovauti įmonės plėtrai*

Visi nori, kad juos kas nors „organizuotų". Tačiau vos išgirdę pasiūlymą sudaryti organizacinę schemą, smulkiųjų įmonių savininkai žvelgia į tokį siūlytoją nepatikliai, o kartais net priešiškai.

„Nebūkite juokingi, – kartą paprieštaravo viena mano klientė. – Mes tik paprasta maža įmonė ir mums visiškai nereikalinga organizacinė schema. Mums reikia tik geresnių darbuotojų!"

Nepaisiau prieštaravimų ir laikiausi savo.

Žinojau tai, ko nežinojo ji.

Organizacinė schema smulkiajam verslui svarbesnė už visus kitus įmonės raidą skatinančius dalykus.

Darbuotojų organizavimas

Dauguma įmonių labiau rūpinasi organizuoti asmenybes, o ne pareigybes.

Vadinasi, labiau rūpinasi žmonėmis, o ne atskaitomybe ir atsakomybe.

Rezultatas beveik visada vienodas – chaosas.

Kad geriau suprastumėte, ką tuo noriu pasakyti, pažvelkime į hipotetinę, na sakykime, Įvairių Daikčiukų gamyklėlę, kurią, tikėdamiesi sėkmės, neseniai įkūrė broliai bei partneriai Džekas ir Murėjus Houpfulai (Jack, Murray Hopeful*). Džekas ir Murėjus pradėjo partnerystę kaip ir daugelis – pasidalijo darbus.

Kai Džekas negamina įvairių daikčiukų, juos gamina Murėjus.

Kai Džekas nebendrauja su klientais, tai su jais bendrauja Murėjus.

Kai Murėjus netvarko buhalterijos, ją tvarko Džekas.

Pradžioje verslas sukosi lyg gerai suteptas variklis.

Parduotuvė buvo nepriekaištingai švari.

Langai švytėjo.

Pedantiškai valomos grindys blizgėjo.

Klientai šypsojosi.

Džekas ir Murėjus dūzgė lyg bitutės.

Nuolat vienas kitą pakeisdami.

Pirmadienį darbą pradeda Murėjus, antradienį – Džekas. Trečiadienį – vėl Murėjus, o ketvirtadienį – ir vėl Džekas.

---

* *Hopeful (angl.) – kupinas vilčių (vert.).*

Juk jie partneriai, ar ne?

Kas be jų dar galėtų taip dirbti? Nuostabu, kad jie taip dalijasi darbais.

Broliai ir toliau plušėjo nieko nekeisdami, o jų įmonė ėmė augti.

Staiga atsirado daugiau darbo, nei Džekas ir Murėjus įstengė padaryti. Jiems prireikė pagalbos.

Taigi jie pasisamdė Džerį. Džeris – puikus vaikinas, be to – sūnėnas.

Nors jam reikia mokėti atlyginimą, tačiau pinigai bent jau lieka šeimoje.

Dabar nuolat vienas kitą pakeisdami dirba trise: Džekas, Murėjus ir Džeris.

Kai Džekas netvarko buhalterijos, ją tvarko Murėjus.

O kai buhalterijos negali tvarkyti nei Džekas, nei Murėjus, darbo imasi Džeris.

Dabar, kai aptarnauti klientų negali Murėjus, tai jais pasirūpina Džekas arba Džeris.

O kai Džekas užimtas, už jį pluša Murėjus ar Džeris.

Viskas juda pirmyn. Verslas šuoliuoja į priekį. Džekas, Murėjus ir Džeris dirba be atokvėpio.

Netrukus prie jų prisijungia Herbis. Džeko žmonos brolis. Geras vaikinas. Darbštus. Norintis ir gebantis dirbti.

Dabar nuolat vienas kitą pakeisdami dirba jau keturiese: Džekas, Murėjus, Džeris ir Herbis.

Kai Džekas netvarko buhalterijos, ją tvarko Herbis, Murėjus ar Džeris.

Negalintį aptarnauti klientų Murėjų pakeičia Džekas, Džeris ar Herbis.

Kai įvairių daikčiukų negamina Džeris, jo vieton stoja Murėjus, Džekas arba Herbis.

Visi pradeda darbo dieną, kalba telefonu, eina pirkti sumuštinių, tvarko finansinius pervedimus – visi vienas kitą nuolat keičia.

Netikėtai pirkėjai įvairius daikčiukus jiems ima grąžinti. Panašu, jog jie nebedirba taip kaip anksčiau.

„Niekada neturėjome tokių rūpesčių“, – sako Džekas Murėjui. Murėjaus žvilgsnis nukrypsta į Herbį, o šis atsisuka į Džerį.

Staiga paaiškėja, jog buhalterinės knygos siaubingai nesutvarkytos.

„Niekada neturėjome tokių rūpesčių“, – sako Murėjus Džekui. Džekas žiūri į Džerį. Džeris – į Herbį.

Tai dar ne viskas.

Parduotuvėje prasideda netvarka.

Darbo įrankiai ima dingti.

Įvairius daikčiukus nusėda dulkės.

Ant darbo stalo mėtosi suglamžyti popieriai.

Vinys atsiduria veržlių dėžutėje, o veržlės – vinių.

Nuolat vienas kito kelyje maišosi ir kliudo vienas kitam Džekas, Murėjus, Džeris ir Herbis.

Vyrams nuolat trūksta vietos ir jie stumdosi alkūnėmis.

Langai nevalomi.

Grindys nešluojamos.

Kantrybė senka.

Kas pirmas prabils? O ką pasakys? Ir kam?

Jeigu visi daro viską, kas atsako už darbą?

Jeigu Džekas ir Murėjus – partneriai, kas atsako už įmonę?

Jeigu atsako abu, kas bus, kai Džekas lieps Džeriui daryti tai, ko Murėjus neleidžia?

Kai Herbiui reikia išeiti papietauti, kam apie tai pranešti? Džekui, Murėjui ar Džeriui?

Kas atsako už darbuotojų atranką?

Kai niekas neperka jų pagamintų įvairių daikčiukų, kas rūpinasi, kad taip nebūtų?

O kas pasidomės blogai tvarkoma buhalterija?

Kas pasirūpins, kad grindys būtų šluojamos laiku, kad langai būtų išvalyti, kas atidarys ir uždarys parduotuvę ir kas galų gale aptarnaus pirkėjus?

Džekas ir Murėjus nesupranta štai ko: jeigu jų gamyklėlė dirba be organizacinės schemos, tai viskas priklauso nuo sėkmės ir žmonių palankumo, nuo asmenybių ir jų geranoriškumo.

Deja, asmenybės, geri norai ir sėkmė – ne vienintelei gerai dirbančios įmonės komponentai. Šios sudėtinės dalys, jei sudaro įmonę vien jos, kelia chaosą ir veda prie nelaimės.

Įmonei reikia šio to daugiau.

Įmonės organizavimas

Iš naujo įkurkime tariamą Įvairių Daikčiukų gamyklėlę.

Kupini vilčių Džekas ir Murėjus sėdi savo virtuvėje.

Jie nusprendė įkurti įmonę.

Jaudinami verslo perspektyvos, vyrai supranta, jog sėkmės sulauks tik tada, jei viską pradės kitaip nei daugelis.

Pirmiausia jie nusprendžia, jog versle bus svarbiausia ne partnerystė, o korporatyvumas.

Vienas kitam jie bus akcininkai, o ne verslo partneriai.

Anksčiau Džekas ir Murėjus nesėkmingai dirbo su verslo partneriais. Dabar jie abu žino, jog nėra nieko blogiau už nesėkmingai susiklosčiusią partnerystę.

Net jei tai ir šeimos verslas.

Dabar Džekas ir Murėjus jau žino, jog šeimos verslas yra dar blogiau nei verslo partnerystė.

O jei verslo partneriai priklauso vienai šeimai?

Na jau ne! Džekas ir Murėjus sugalvojo, kaip to išvengti.

Sėdėdami virtuvėje prie stalo, vyrai tuščiuose popieriaus lapuose užrašė savo vardus.

Kiekvienas savo lape po vardu užrašė „Gyvenimo vizija".

Apie valandą Džekas ir Murėjus mėgino įsivaizduoti, kokio gyvenimo norėtų. Vėliau rezultatus užrašė lapuose.

Tada valandą, o gal ir ilgiau, jie aptarinėjo, ką buvo užrašę. Broliai per trumpą laiką sužinojo vienas apie kitą daugiau, nei kad žinojo iki tol.

Vėliau Džekas ir Murėjus nubrėžė lapą per pusę skiriantį brūkšnį ir viršuje didelėmis raidėmis užrašė **AKCININKAI**. Broliai nusprendė, jog toks bus jų vaidmuo už įmonės ribų.

O įmonėje abipusiu sutarimu jie nuo dabar vienas kitam bus **DARBDAVIAI.**

Vyrai supranta, jog toks susitarimas apsaugos juos nuo galimų problemų.

Kitas įmonės kūrimo etapas užtruks ilgiau: reikės suformuluoti strateginį Įvairių Daikčiukų gamyklėlės tikslą. Džekas ir Murėjus imasi šio darbo entuziastingai. Murėjus sutinka atlikti gyventojų apklausą ir išsiaiškinti jiems rūpimus klausimus. Kiek jų regione yra potencialių „įvairių daikčiukų" pirkėjų? Ar auga gyventojų skaičius? Kokia konkurencija? Kiek „įvairūs daikčiukai" gali kainuoti ir kokios laukiamos prekybos apimtys? Ar „įvairių daikčiukų" gamyba turi ateitį jų gyvenamoje teritorijoje? Koks tikėtinas šios teritorijos plėtimasis? Kokie numatomi teritoriniai pokyčiai?

Taigi Murėjus sutiko parengti klausimyną ir atlikti pagrindinių produkcijos vartotojų apklausą. Šia apklausa bus išsiaiškinta, ar vartotojai patenkinti bendravimu su kitomis „įvairius daikčiukus" gaminančiomis įmonėmis. Murėjus ketina asmeniškai paskambinti 150 klausimynus gavusių vartotojų. Jis ištirs paklausą ir geriau supras, ką žmonės apskritai mano apie „įvairius daikčiukus". Kaip jie keičia jų gyvenimą? Kokius daikčiukus jie turi namuose ir kaip jie atrodo? Kaip sekasi jais naudotis? Kaip, jų manymu, turėtų atrodyti nepriekaištingas daikčiukas?

Murėjus sutinka užbaigti tyrimą iki sutartos datos.

O Džekas įsipareigojo atlikti finansinius skaičiavimus ir pasirūpinti banko paskola pirmiesiems gamyklėlės veiklos metams.

Surinkę informaciją apie vartotojus, konkurenciją bei kainas, Džekas ir Murėjus vėl susitiks aptarti strateginio tikslo. Tada jie baigs tvarkyti banko paskolos dokumentus.

Broliams pasisekė. Murėjaus surinkta informacija apie vartotojus, konkurenciją ir kainas itin daug žadanti.

Susitarę dėl strateginio tikslo, jie sudarė įmonės organizacinę schemą.

Strateginiu tikslu buvo numatyta, kaip jie dirbs (gamyklėlė bus įkurta vienoje vietoje, „įvairūs daikčiukai" bei jų priedai bus gaminami ir parduodami teritorijoje, kurios pavadinimas... na, tarkime, Šiaurės Vakarų Marinas). Paskui Džekas ir Murėjus sudarė organizacinę schemą ir numatė šias pareigybes:

- Prezidentas ir gamybos vadovas (GV) bus atsakingas už strateginio tikslo siekimą ir apie tai informuos lygiateisius AKCININKUS – Džeką ir Murėjų.
- Pavaduotojas prekybos reikalams, arba prekybininkas, bus atsakingas už pirkėjų paiešką, jis rūpinsis, kaip maksimaliai patenkinti „įvairių daikčiukų" vartotojų poreikius už minimalią kainą. Jis bus atskaitingas GV.
- Pavaduotojas gamybos reikalams, arba gamybininkas, rūpinsis, kad pirkėjams būtų tiekiamos tos prekės, kurias įsipareigojo tiekti pavaduotojas prekybos reikalams. Taip pat jis nuolatos ieškos naujų, pigių ir kokybiškų gamybos būdų. Pavaduotojas gamybos reikalams bus atskaitingas GV.
- Pavaduotojas finansų reikalams, arba finansininkas, privalo padėti kitiems dviem pavaduotojams įgyvendinti tai, už ką jie atsakingi, taip pat jis

rūpinsis, kad įmonė dirbtų pelningai ir atsakys už įmonės kapitalo saugumą. Finansininkas bus atskaitingas GV.

- Pavaduotojui prekybos reikalams yra atskaitingi prekybos vadybininkas ir reklamos bei rinkos tyrimų vadybininkas.
- Pavaduotojui gamybos reikalams yra atskaitingi gamybos vadybininkas, klientų aptarnavimo vadybininkas ir gamybos priemonių priežiūros vadybininkas.
- Pavaduotojui finansų reikalams yra atskaitingi piniginių įplaukų vadybininkas ir gamybos išlaidų vadybininkas.

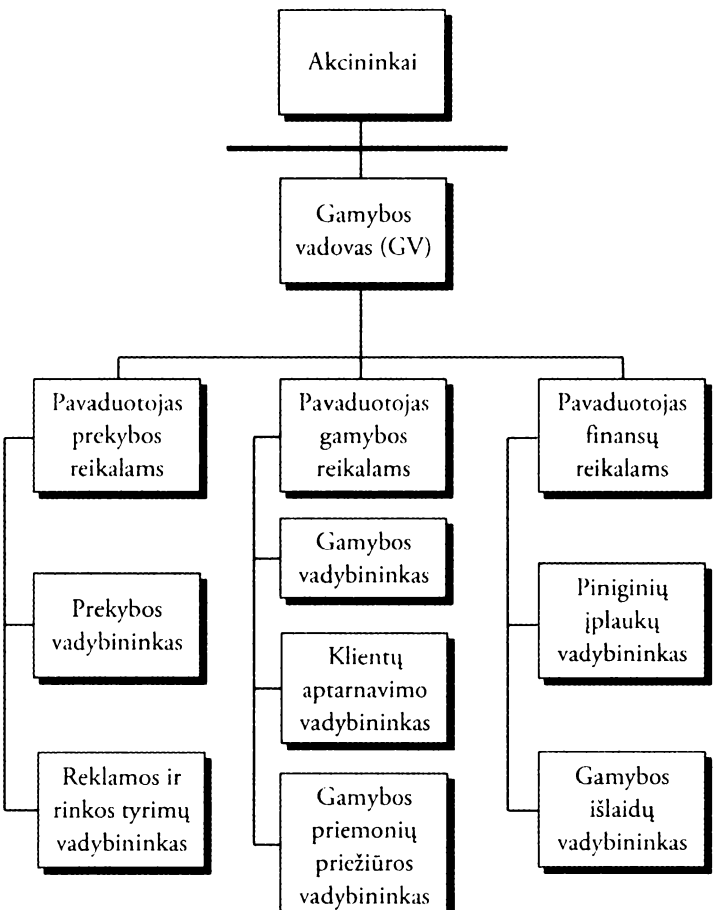
Sudarę „įvairių daikčiukų" gamyklėlės organizacinę schemą, broliai net šyptelėjo. Panašu į didelę bendrovę. Vienintelė problema – prie visų pareigybių turėtų būti nurodyti Džeko ir Murėjaus vardai! Jie – vieninteliai darbuotojai.

Vis dėlto užduotį jie iš tiesų atliko nepriekaištingai – smulkiai apibūdino darbą, kuris turėtų vykti įmonėje, kai ji realizuos visas savo galimybes.

Svarbiausia, jog jie nurodė, kas turi būti atlikta tuojau pat!

Džekas ir Murėjus žino, jog „įvairių daikčiukų" gamyklėlės modelis visada išliks nepakitęs. Darbas bus toks pats, tik darbuotojai gali keistis.

Įvairių daikčiukų
įmonės organizacinė schema



Kita Džeko ir Murėjaus užduotis – kiekvienai pareigybei surašyti kontraktą.

Pareigybinis kontraktas (kaip mes vadiname savo *E-Myth Worldwide* biure) – tai kiekvienoje įmonės darbo vietoje siektinų rezultatų santrauka bei darbų, už kuriuos darbuotojas bus atsakingas, sąrašas. Be to, šiame dokumente nurodoma, kaip bus vertinami darbo rezultatai. Viena eilutė palikta šias pareigas eisiančio asmens parašui.

Džekas ir Murėjus supranta, kad *pareigybinis kontraktas* nėra veiklos apibūdinimas.

Tai ne instrukcija, o sutartis tarp įmonės ir darbuotojų. Joje nurodytos pagrindinės įmonės žaidimo taisyklės.

Kontraktas įpareigoja darbuotojus atsakingai vykdyti pareigas.

Žodžio *atsakingas* reikšmė šiuo atveju – „atsakyk, ką esi nuveikęs".

Taigi *pareigybinis kontraktas* – tai dokumentas, kuris nurodo, kas turi atsakyti už tam tikrą konkrečią veiklos sritį.

Baigę kurti pareigybinius kontraktus, akcininkai Džekas ir Murėjus ėmėsi sudėtingiausio darbo – įvardyti kiekvieną darbo vietą užimsiantį asmenį.

Jie tik dviese, todėl protingai ir tiksliai atlikti šią užduotį dar sudėtingiau. Juolab kad jie nenori kartoti praeities klaidų.

Ryžtingai nusiteikę, broliai po užrašu „akcininkai" nubrėžė horizontalią liniją ir lapo viduryje užrašė GV „gamybos vadovas".

Kitas itin sudėtingas žingsnis – nuspręsti, katras iš jų užims šias pareigas. Visiškai aišku, jog šį darbą dirbs tik

vienas. Negali būti dviejų gamybos vadovų. Kažkas turi būti atsakingas už įmonę, o kitas bus jam pavaldus.

Kas tai bus: Džekas ar Murėjus?

Jie rimtai svarstė.

Juk gamybos vadovas bus atsakingas už Džeko ir Murėjaus svajonės išsipildymą.

Rimtai pamąstęs, Murėjus nusprendė, jog šiam darbui bus tinkamesnis Džekas.

Murėjus buvo vyresnis, vis dėlto jis jautė, jog Džekas yra kruopštesnis ir pareigingesnis.

Džekas iš tiesų buvo pareigingesnis už Murėjų, o Murėjus – kūrybingesnis už brolį. Tačiau tvarkant reikalus kūrybingumas nėra svarbiausia savybė.

Juk ant kortos pastatytos visos jų gyvenimo santaupos.

Jeigu jie nori, kad verslas suteiktų tai, ko jie trokšta, vienas iš jųdviejų privalo būti ypač atsakingas.

Murėjus aptarė savo sprendimą su Džeku.

Abu suprato, kuo rizikuoja. Didelė atsakomybė už vienas kitą ir už taip rūpestingai drauge nustatytą strateginį tikslą.

Abu suvokė, jog jų laukia šis tas daugiau nei įprastas darbas – dirbti jie privalės visų pirma *širdimi.*

Po ilgų svarstymų broliai nutarė, jog gamybos vadovas bus Džekas. Jis visiškai rimtai sutiko eiti šias pareigas ir pasirašė kontraktą.

Paskui reikėjo nutarti, katras geriau sugebėtų eiti trijų direktoriaus pavaduotojų (prekybininko, finansininko ir gamybininko) pareigas.

Džekas pasiūlė Murėjui pavaduotojo prekybos reikalams vietą, nes pastarasis ėmėsi tirti rinką pačioje įmonės kūrimo pradžioje.

Murėjus visą laiką troško šio darbo, todėl entuziastingai priėmė pasiūlymą ir pasirašė kontraktą su Džeku – su įmonės vadovu.

Tada atėjo eilė užimti pavaduotojo gamybos reikalams pareigas. Viską apsvarstę, juodu nusprendė, jog šio darbo imsis Džekas, nes Murėjui būtų per sunku vienu metu rūpintis ir gamyba, ir prekyba. Taigi Džekas pasirašo du kontraktus: jis bus pavaduotojas gamybos reikalams ir įmonės vadovas.

Paskui Džekas sutinka tapti direktoriaus pavaduotoju finansų reikalams ir taip pat pasirašo kontraktą. Broliams nekilo abejonių, kas geriausiai tinka šiam darbui.

Tada Murėjus nusprendė dirbti dar ir prekybos bei reklamos vadybininku, todėl pasirašė kontraktus eiti šias pareigas.

Ir pagaliau Džekas sutiko atlikti visų kitų vadybininkų darbą.

Visos pareigos paskirstytos, kontraktai pasirašyti. Broliai vėl susėdo apžvelgti ką padarę. Šis tas juos suglumino: Džekas gavo aštuonias pareigybes, o Murėjus tik tris! Kažką reikės keisti.

Pasvarstę jie sutarė, jog Murėjus prisiims dar tris pareigybes: klientų aptarnavimo vadybininko, piniginių įplaukų vadybininko ir gamybos išlaidų vadybininko. Tada abu turės po šešias pareigybes.

Ambicingų brolių nuomone, tokį darbo krūvį galėtų pakelti bet kas.

Galų gale organizaciniai darbai baigti!

Darbas iš esmės dar net neprasidėjo, tačiau juodu jau įsivaizdavo savo įmonę, turėjo prieš akis būsimąsias užduotis, žinojo, kokiais standartais vadovausis atlikdami savo pareigas ir už jas atsiskaitydami.

Užbaigę pirmąjį paruošiamąjį etapą, Džekas ir Murėjus pajuto tvarkos dvelksmą. Juos apėmė pakili nuotaika.

Nors laukė didelis darbas, viskas atrodė įmanoma.

Nuojauta šnabždėjo, jog viskas bus gerai.

Broliai pradėjo organizacinį darbą.

Jie turėjo plano metmenis.

Organizacinė schema taip pat tapo franšizinės įmonės projekto dalimi.

Pareigybės prototipo sudarymas: savęs pakeitimas sistema

Žinodami, kaip atrodys jųdviejų įmonė, Džekas ir Murėjus ima kurti prototipą.

Tačiau pradeda nuo organizacijos *apačios* – ne nuo viršaus.

Jie pradeda dirbti su įmone, kurioje įsidarbina patys.

Ima eiti pardavėjo, darbininko ir apskaitininko pareigas.

Ne savininkų, ne partnerių ir ne akcininkų. Ne GV ir ne pavaduotojo prekybos reikalams.

Broliai pirmiausia save įsivaizduoja kaip organizacijos apačioje esančius *samdytus darbuotojus*, atliekančius taktinį, o ne strateginį darbą.

Taktinį darbą atlieka eiliniai darbuotojai.

Strateginį darbą atlieka jų vadybininkai.

Jei Džekas ir Murėjus nori, kad įmonė suklestėtų, jie turi rasti taktiniam darbui tinkamus žmones, o patys dirbti strateginį.

Tą atlikti jiems padės organizavimo schema.

Pažvelkime, kaip plečiasi Džeko ir Murėjaus įmonė dabar, po tos nesėkmės, kuri buvo aprašyta skyriaus pradžioje. Jie jau pasimokė, todėl dabar sukūrė pareigybių prototipus – jie apibrėžti organizacinėje schemoje.

Džekas ir Murėjus pradeda dirbti savo įmonėje, bet šį kartą – kitaip. Dabar jų nebedomina *vien tik darbas įmonėje.* Jie nori sukurti įmonę, *kuri dirbtų sėkmingai.* Taigi siekdami šio tikslo broliai pradeda dirbti naujaip.

Kadangi Murėjus pradeda dirbti pardavėju, jis, kaip pavaduotojas prekybos reikalams, taip pat pradeda dirbti *su* pardavėjo pareigybe.

Džekas pradeda dirbti darbininku, jis gamina produkciją, o kaip pavaduotojas gamybos reikalams, jis ima dirbti *su* darbininko pareigomis.

Kitaip tariant, Murėjus ir Džekas kurdami įmonę į kiekvieną darbo vietą žvelgia taip, *tarytum ji būtų prototipas, pagal kurį tokios pačios darbo vietos bus kuriamos franšizinėse įmonėse.*

Murėjus pradeda eiti pardavėjo pareigas kaip pardavėjas, tačiau drauge jis pradeda darbą *su* pardavėjo *pareigomis*, tai yra rūpinasi *naujovių diegimu*, *kiekybiniu įvertinimu* ir *derinimu* pagrįstu įmonės plėtros procesu.

Džekas pradeda eiti darbininko pareigas kaip darbininkas, tačiau drauge jis pradeda darbą *su* darbininko *pareigomis*,

tai yra rūpinasi *naujovių diegimu*, *kiekybiniu įvertinimu* ir *derinimu* pagrįstu įmonės plėtros procesu.

Abu ieško atsakymo į tuos pačius klausimus: „Kaip geriausiai patenkinti klientų poreikius? Kaip lengviausiu būdu pateikti klientui tai, ką jis tikisi gauti, ir tokiu būdu didinti įmonės pelną? Be to, kaip už tai atsakingam darbuotojui padėti kaupti darbo patirtį?"

Murėjus dirba pardavėju ir stebi, kokių spalvų bei stilių pardavėjo darbo rūbai teigiamai nuteikia pirkėjus.

Vėliau Murėjus tiria, kaip pirkėjus veikia vieni ar kiti pardavėjo sakomi žodžiai.

Analizuoja, kaip *įvairių daikčiukų* gamybos įmonė bendrauja su klientais ir kaip kiekvienas šio bendravimo aspektas galėtų būti pakeistas veiksmingesniu.

Apskaičiavęs naujovių poveikį prekybai, išrenka pačias veiksmingiausias ir suregistruoja jas *įvairių daikčiukų prekybos operacijų žurnale.*

Netrukus *prekybos operacijų žurnalas* prisipildė aiškių nurodymų, kaip elgtis pasitinkant įeinančius klientus, kaip kalbėti su jais telefonu. Taip pat buvo surašyti tikslūs atsakymai į klientų klausimus, nusiskundimus ir t. t. Pateikta sistema, pagal kurią priimami užsakymai, priimamos grąžinamos prekės, tenkinama naujų produktų paklausa, saugomas inventorius.

Tik tada, kai *prekybos operacijų žurnalas* užpildytas, Murėjus išspausdina skelbimą, jog įmonei reikia pardavėjo.

Tačiau ne tokio, kuris turėtų šio darbo patirtį.

Ne savo srities žinovo, bet naujoko. Pradedančiojo. Mokinio.

Žmogaus, gebančio išmokti gerai atlikti savo darbą.

Žmogaus, kuris išmoktų visa to, kam Murėjus skyrė tiek daug laiko ir energijos.

Kuris ieško atsakymų į visus klausimus.

Kuris atvira širdimi mokysis dar neįgytų, bet trokštamų įgyti įgūdžių.

Taigi sekmadienio laikraščio klasifikuotų skelbimų skiltyje atsirado skelbimas: ATEIKITE IR PAŽIŪRĖKITE, KAIP DIRBA MŪSŲ SISTEMA. PAMATYKITE PINIGŲ KALIMO MAŠINĄ. NEREIKIA JOKIOS PATIRTIES. UŽTENKA PLAČIŲ PAŽIŪRŲ IR NORO MOKYTIS.

Kalbėdamas su pretendentais, Murėjus rodo *prekybos operacijų žurnalą* ir „įvairių daikčiukų" gamyklėlės strateginius tikslus, be to, aiškina, kodėl jie yra būtent tokie.

Jis pasakoja būsimiesiems darbuotojams apie savo ir Džeko viziją, nes nori paskatinti juos asmeniškai susidomėti įmonės prekėmis, kurios padarys brolius rinkos lyderiais.

Murėjus atverčia organizacinę schemą, parodo, kokią vietą joje užima pardavėjas, kam jis atsiskaito už atliktą darbą ir kas įmonėje atsakingas už pardavėjo darbo priežiūrą.

Jis domisi, kokia pretendentų gyvenimo vizija ir kaip ji sutampa su įmonės tikslais.

Radęs tinkamą žmogų, Murėjus jį samdo, įteikia *prekybos operacijų žurnalą*, liepia įsiminti, kas jame parašyta, apsirengti pagal nustatytas normas, išstudijuoti sistemas ir galiausiai – pradėti dirbti. *Pasinaudojęs prekybos sistema, Murėjus viską atnaujino, kiekybiškai įvertino ir suderino.*

Tą akimirką, tą pačia sekundę, Murėjus pereina į prekybos vadybininko pareigas ir *vėl pradeda vykdyti įmonės plėtros procesą*.

Tuo metu Murėjus žengė patį svarbiausią žingsnį, išlaisvinantį jį nuo taktinio darbo savo įmonėje. Jis pakeitė save sistema, kuri veikia valdoma žmogaus, norinčio, kad ji veiktų.

Dabar Murėjaus darbas – vadovauti sistemai, o ne plušėti įmonėje.

Jis užsiima strateginiu darbu.

Kol Murėjus plušėjo, Džekas taip pat nesėdėjo sudėjęs rankų. Jis lygiai taip pat išnagrinėjo visas taktinio darbo pareigybes, už kurias buvo atsakingas!

Abu dirbo su įmone, tuo pat metu dirbdami joje, ir viską atliko pagal planą.

Broliai įsisąmonino vieną svarbų dalyką. Jį privalo suprasti visi verslumo priepuolio kamuojami Specialistai, kurie nori, jog jų verslas ir gyvenimas harmoningai derėtų.

Taigi svarbu žinoti, kad *organizacinę schemą* nulemia *strateginis tikslas*, o *strateginį tikslą* formuoja *gyvenimo vizija*.

Ir kad šios trys sudedamosios dalys yra viena kitos priežastis. Sėkmė priklauso nuo visų trijų.

Tokia yra įvykių logika, taip funkcionuoja visuma.

Šiame pavyzdyje „įvairių daikčiukų" gamybos akcinė įmonė tapo tvarkinga sistema. Ji kuria bei pertvarko Džeko ir Murėjaus gyvenimą.

Jei juodu nebūtų turėję *organizacinės schemos*, būtų įsigalėjusi painiava, juos būtų pradėję draskyti konfliktai.

Organizacinė schema padeda suderinti įmonės veiklos kryptį, jos tikslus ir konkrečių užduočių atlikimo stilių. Visi įmonės darbuotojai bendradarbiauja ir kryptingai bei nenutrūkstamai kuria darnią, prasmingą visumą.

Juk gali geri žmonės susitikti ir drauge nuveikti ką nors gera!

Sara garsiai atsiduso, ištiesė rankas į viršų, tarsi bandydama pasiekti lubas. Rodės, ji bandė sugromuliuoti mano žodžius.

– Vyruti, iš tiesų nepernelyg paprasta. Jau maniau, kad šį bei tą apie verslą imu nutuokti, o jūs štai ėmėt ir pažėrėt naujų minčių. Norėčiau išgirsti dar kartą. Kažin ar gerai viską supratau, – suabejojo Sara, paskui tęsė: – Taigi siūlote sukurti *organizacinę schemą*, kuri atspindėtų mano „Pyragų" įmonę tokią, kokia ji bus po septynerių metų, o ne tokią, kokia ji yra dabar.

– Jūs teisi,– pritariau.

– O ar tiesa, jog sukūrusi šią schemą privalėsiu užrašyti savo vardą prie kiekvienos dabar mano užimamos pareigybės?

– Jūs ir vėl neklystat!

– Tada visas pareigybes turėčiau išsamiai apibūdinti ir kiekvienai pasirašyti kontraktą, lyg būčiau darbuotojas, prisiimantis atsakomybę už kiekvieną jų?

– Taip, – patvirtinau, – būtent taip ir yra. Privalote save įsivaizduoti tokiu darbuotoju. Jūsų verslas bus sėkmingas tik tada, kai pabūsite visų įmonės darbuotojų kailyje.

Ji kamantinėjo karštai ir aistringai, jos akys švytėjo it deimantai.

– Taip, dabar matau, jog tai yra būtina, – ji pritarė. – Nes jei pati nesielgsiu ir nedirbsiu taip, kaip to tikiuosi iš savo darbuotojų, niekada nesugebėsiu sukurti sistemos, pagal kurią jie dirbtų taip, kaip aš iš jų tikiuosi. Kitaip tariant, jeigu nedirbsiu taip, kaip tikiuosi, jog dirbs mano darbuotojai, mano sistema ims pataikauti tam, ką labiausiai mėgstu, ir nesuteiks to, ko įmonei iš tiesų reikia, kad kiekvienas be manęs galėtų dirbti kiek įmanoma našiau ir būti laimingas.

Lyg norėdama atgauti kvapą ji trumpam nutilo, tada paklausė, ar aš tai turėjau omenyje.

– Būtent apie tai ir kalbėjau, – atsakiau, – nes pradedant verslą labai svarbu sugebėti atsisieti nuo vaidmenų, kuriuos reikės atlikti įmonėje. Svarbu išmokti nepriklausyti nuo jų, bet padaryti taip, kad visi vaidmenys priklausytų nuo jūsų. Pirmiau kalbėjau apie keistas žmoguje slypinčias „asmenybes", apie tai, jog vienintelis būdas išvengti jų konfliktų – kiek įmanoma geriau pažinti save ir pasaulį, nes tik tada sugebame veikti tiksliai ir aiškiai, prisimenate?

Privalome pergalėti sutrikusią tų nesąmoningų „asmenybių" prigimtį. Dabar jos veikia pasąmoningai, o mes turime priversti jas dirbti sąmoningai.

Todėl, kaip kad sakė Giurdžijevas*, turi būtinai susiformuoti tam tikra mūsų esybės dalis, kuri viską valdys. Ta dalis – tai *vadeliotojas*.

---

* *Georgijus Giurdžijevas (1872 – 1949) – armėnų mistikas, filosofas, dvasinis mokytojas. 1919 m. Tbilisyje įkūrė Žmogaus harmonijos institutą; vėliau veiklą tęsė Prancūzijoje (vert.).*

„Vadeliotojas privalo pasirūpinti arkliais ir vežimu“, – kartą pasakė Giurdžijevas.

Taigi jūs – įmonės savininke, arba vadeliotoja – pirmiausia privalote pasirūpinti arkliais ir vežimu. O tai įmanoma tik gebant vaidmenis atskirti vieną nuo kito, atsirinkti, kas yra svarbiausia, o kas ne taip reikšminga, ir įmonės darbą organizuoti taip, kaip pataria jūsų protas.

Kai tai bus atlikta, lauks kitas ypač svarbus darbas – laikytis pačios tobulai sukurtų žaidimo taisyklių. Jeigu jų nesilaikysite, kodėl kiti turėtų tai daryti? Jeigu taisyklės neprivalomos jums – vadovui – tai kodėl kitiems žmonėms reikėtų jų laikytis? Atsakymas paprastas – jeigu taip, nesitikėkite tvarkos, nes žmonės taisyklėm nepaklus!

Štai kaip atrodo organizavimo raida. Jūs smulkmeniškai peržvelgiate savo verslą ir struktūruojate jį taip, kad įmonė sėkmingai funkcionuotų. *Organizacinė schema* – ir yra struktūra. Paskui jums pačiai teks kalbėti su savo samdytais žmonėmis ir su visu likusiu pasauliu, pasakoti, kaip įsivaizduojate veiklą jau įkurtoje įmonėje. Kai svajonė įgyvendinta, dalijatės ja su pasauliu. Sakote žmonėms, jog tvirtai tikite savo vizija ir savo jėgomis! Jei verslininkas elgiasi kitaip, vadinasi, jis tiesiog pernelyg riečia nosį. O jeigu laikotės savo sukurtų taisyklių, jei jūsų darbai dera su kalbomis, o gyvenimas – su mintimis, jūsų įmonė patraukia klientų dėmesį, – baigiau savo kalbą.

– Dabar supratau! – šūktelėjo Sara.

– Nebuvo nė šešėlio abejonės, kad suprasite, – čia įsipyliau dar vieną puodelį arbatos ir pridūriau: – Dabar

pakalbėkime apie *vadybos tobulinimą*, o paskui – apie *darbuotojų tobulinimą*. Nes kai susilieja vadyba, žmonės ir sistemos, gimsta *įmonės prototipas.*

15

VADYBOS STRATEGIJA

Viską išsprendžia sistema.

– finansininkų posakis

Galbūt manote, jog sėkmingas vadybos strategijos įdiegimas priklauso nuo to, ar bus surasti nepaprastai kompetentingi vadybininkai – žmonės, kurie turės tvirtus darbo įgūdžius, vadybininko diplomą, kurie gebės pritaikyti sudėtingas technologijas bendraudami su jiems pavaldžiais darbuotojais ir juos tobulindami.

Taip nėra.

Tokių žmonių neprireiks.

Be to, jums jie būtų ne pagal kišenę.

Iš tiesų jie tik kliudytų.

Prireiks ne jų, o *vadybos sistemos.*

Sistema taps vadybos strategija, priemone, padėsiančia franšizinės įmonės prototipui siekti laukiamų rezultatų.

Sistema išspręs problemas, kurios galėtų kilti dėl jūsų darbuotojų nenumatytų veiksmų.

Sistema transformuos jūsų darbuotojų problemas į galimybes, ji harmonizuos vadybinių sprendimų priėmimo procesą tokiu būdu, kad sprendimų poreikis sumažės.

Kas yra *vadybos sistema*

Tai į jūsų prototipą įdiegta sistema, kuri garantuoja rinkodaros rezultatus.

Kuo šioje sistemoje bus daugiau savaimingumo, tuo veiksmingesnis bus franšizinės įmonės prototipas.

Vadybos tobulinimas – tai vadybos sistemos kūrimas ir vadybos naujokų apmokymas ja naudotis. *Tai rinkodaros įrankis.*

Šio proceso tikslas – sukurti ne tik veiksmingą, bet ir įspūdingą prototipą.

O veiksmingu ir įspūdingu prototipą galima pavadinti tada, kai jis sugeba pritraukti ir išlaikyti vartotojus ir kai dirba pelningiau už kitas panašias įmones.

Pažvelkime, kaip tokia sistema praktiškai veikė vienaame kurortiniame viešbutyje, kurį aš globojau pastaruosius septyniolika metų.

Degtukas, mėtinis saldainiukas, puodelis kavos ir laikraštis

Pirmą kartą jame apsilankiau atsitiktinai, viskas įvyko netikėtai. Neplanavau ten eiti.

Jau septynias valandas vairavau. Pavargau, taigi nusprendžiau prieš pasiekdamas San Franciską kur nors pernakvoti.

Viešbutis stovėjo sekvojų miškelyje ant Ramiojo vandenyno kranto.

Kai įžengiau į vestibiulį, saulė jau leidosi ir giraitę pamažu gaubė sutema.

Tą akimirką vidinis balsas man šnibžtelėjo, jog esu nepaprastoje vietoje. Vestibiulis buvo maloniai apšviestas. Medinės sienų plokštės atspindėjo raudoną lempų šviesą ir liejo rausvumą ant pasieniais išrikiuotų smėlio spalvos minkštasuolių. Prie vienos sienos minkštasuolių nebuvo, ten, prie pat durų, stovėjo ilgas, tamsaus medžio administratoriaus stalas. Vos įėjęs, ant jo pamačiau išsipūtusį nuo vaisių indėnišką pintą krepšį. Šalia jo stovėjo masyvi bronzinė lempa, jos sodri, lyg nupoliruota šviesa atsispindėjo nuo vaisių ir teikė kambariui šventiškumo. Visas stalas buvo uždengtas įmantriai siuvinėta linine staltiese, jos ryškus, egzotiškas raštas pabrėžė vaisių bei sienų spalvas ir bronzinės lempos formas.

Už stalo, tolimiausioje sienoje iš paprastų akmenų sumūrytame gremėzdiškame židinyje ūžė ugnis. Linksmas ąžuolinių pliauskų spragsėjimas liejosi aplinkui.

Net jei ir nebūčiau buvęs toks pavargęs, kontrastas tarp šilumos, tvokstelėjusios man į veidą, ir nakties vėsumos būtų suviliojęs užsisakyti čia kambarį. Kai taip ir padariau, vos nesutirpau iš palaimos.

Prie administratoriaus stalo priėjo moteris, vilkinti medvilnine standžiai iškrakmolyta raudonai žaliai baltai languota palaidinuke ir sodriai raudonos ochros spalvos sijonu. Prie krūtinės viešbučio ženklu papuoštu smeigtuku buvo prisegtas raudonas į medalį panašus kaspinas. Panašiu kaspinu surišti plaukai.

„Sveiki atvykę į Veneciją“, – maloniai nusišypsojo ji.

Nepraėjo nė trys minutės, kai palydėtas patarnautojo jau buvau savo kambaryje. O aš juk nebuvau iš anksto už-

sisakęs numerio. Negalėjau patikėti, kad viskas įvyko taip sparčiai.

O koks kambarys! Bendras interjero sukeltas įspūdis – saikinga gausa. Visos šio kambario grindys buvo užklotos storu, garsą sugeriančiu pastelinių spalvų kilimu; milžiniška, keturių kolonų apsupta baltos pušies lova buvo apklota nepriekaištingai švaria balta pūkine antklode; natūralaus kedro sienas puošė originalūs grafikos paveikslėliai, kuriuose puikavosi paukščiai ir šiaurės vakarų pakrantės vaizdai; ant akmeninio židinio grotelių buvo sukrautos ąžuolinės malkos, po jomis tvarkingai suvyniotas popierius, o ant židinio krašto tarsi laukė elegantiškas, ilgas degtukas.

Buvau sužavėtas. Persirengiau, nes mane priėmusi moteris priėmė ir užsakymą vakarienei! Vakaro prieblandoje išėjau ieškoti restorano. Išėjęs iš kambario šalia tako pastebėjau šviečiančią iškabą. Ji rodė, jog reikia paėjėti puikiai apšviestu takeliu per pušyną.

Naktis buvo rami ir giedra.

Tolumoje tyliai ošė vandenynas. O gal aš tik įsivaizdavau? Nesvarbu – ši vieta vis viena buvo apgaubta magiškos auros.

Restoranas stovėjo ant kalvelės, atgręžtas į viešbutį ir į vandenyną. Iš pradžių rodėsi, jog čia visiškai tuščia, tačiau įėjęs viduje išvydau daugybę žmonių.

Prisistačiau administratoriui. Nors eilėje laukė ne vienas lankytojas, aš tuojau pat buvau palydėtas prie man skirto staliuko. Čia rūpinosi svečiais!

Maistas buvo neapsakomai skanus, be to, patraukliai patiektas. Aptarnavimas pasirodė malonus, bet ne per daug

įkyrus. Neskubėdamas gurkšnojau brendį, rūkiau cigarą ir su malonumu klausiausi gitara atliekamų Bacho fugų.

Atsiskaitęs čekiu, grįžau į kambarį. Eidamas atgal pastebėjau, kad šviestuvai pakelti kiek aukščiau – taip jie skleidė daugiau šviesos.

Kol priėjau kambarį, sužvarbau. Norėjau židinio šilumos ir dar vienos taurelės brendžio prieš miegą.

Buvau priblokštas!

Kažkas jau buvo įžiebęs ugnį, pusiau atklojęs antklodę ant lovos, supurenęs pagalves ir ant kiekvienos padėjęs po mėtinį saldainiuką.

Ant vieno iš naktinių stalelių stovėjo taurelė brendžio ir gulėjo raštelis:

„Sveiki pirmą kartą atvykę į „Veneciją". Tikiuosi, jums čia patinka. Jei ko prireiktų, kreipkitės bet kuriuo paros metu.

Ketė

Tą vakarą jaučiausi apgaubtas rūpesčio.

Iš ryto mane pažadino keistas burbuliavimas vonioje. Atsikėliau pažiūrėti.

Prie kriauklės linksmai burbuliavo automatiniu režimu veikiantis kavos aparatas. Šalia vėl radau raštelį:

Jūsų mėgstama kavos rūšis.
Gero apetito!
K.

Ir iš tiesų tai *buvo* mano mėgstamos kavos rūšis!

Kaip, po galais, jie tai sužinojo?

Tada prisiminiau: tą vakarą, kai atvykau, restorane manęs klausė, kokia kava man patinka. Ir štai ji čia!

Staiga išgirdau mandagų beldimą.

Nuskubėjau prie durų, bet jas atidaręs nieko neradau, tik ant kilimėlio gulėjo mano mėgstamiausias laikraštis – „New York Times".

Iš kur jie viską žino?

Tada vėl prisiminiau: kai registravausi, administratorė klausė, kokius laikraščius skaitau. Tada nekreipiau jokio dėmesio į šį klausimą, tačiau dabar supratau, kad jis buvo užduotas ne šiaip sau!

Tas pats scenarijus kartodavosi kiekvieną kartą, kai tik apsistodavau šiame viešbutyje.

Vėliau manęs niekas nebeklausinėjo, kas man labiau patinka.

Tapau viešbučio vadybos sistemos dalimi.

Sistema manęs nė karto nenuvylė.

Sistema žino, kas man patinka, ir pasirūpina, kad visa tai gaučiau visada tokiu pačiu būdu ir vienodu laiku.

Kuo mane aprūpino sistema? Degtuku, mėtiniu saldainiu, puodeliu kavos ir laikraščiu!

Tačiau mane pradžiugino ne degtukas, ne saldainis ir ne kavos puodelis ar laikraštis, o tai, jog *jie manęs išklausė*!

Jie girdėjo mane *visą laiką*!

Vos įžengęs į kambarį ir pamatęs židinyje degančią ugnį, supratau, jog kažkas apie mane galvojo. Galvojo apie tai, *ko aš pageidauju*.

Neištariau nė žodžio, o buvau išgirstas.

Vos pamatęs mėtinius ledinukus ant pagalvės, pusiau atklotą antklodę ir ant stalelio padėtą taurelę brendžio, supratau, jog kažkas manimi rūpinasi. Mąstė apie tai, ko noriu.

Taip, neištariau nė žodžio, o jie manęs išklausė!

Išgirdęs vonioje burbuliuojantį kavos aparatą ir pamatęs kortelę, kurioje buvo parašyta, jog tai mano mėgstama kavos rūšis, prisiminiau, jog kažkas iš personalo klausė, kokia kava man patinka.

Jie išgirdo mano atsakymą.

Viskas vyko savaime!

Visi veiksmai buvo suderinti tokiu būdu, kad būtų gautas pageidautinas rezultatas. Kiekvienas elementas įsiliejo į vientisą viešbučio vadybos sistemą.

Trečią kartą apsilankęs šiame viešbutyje paprašiau, kad mane supažindintų su vadybininku.

Knietėjo sužinoti, kaip jiems pavyksta kiekvieną kartą vienodai puikiai mane aptarnauti.

Kaip užtikrinti, jog svečius aptarnaujantis personalas visiems lankytojams užduos tinkamus klausimus, o atsakymus sugebės panaudoti tinkamam rezultatui pasiekti?

Galbūt viešbučio vadybininkas samdė itin profesionalius darbuotojus?

Galbūt čia dirba patys viešbučio savininkai?

Galbūt įdiegta ypatinga premijų sistema?

Vadybininkas buvo dvidešimt devynerių metų jaunuolis. Jis pakvietė mane į savo gerai apšviestą nelabai didelį

kabinetą. Pro langus matėsi pušynas ir takas, kuriuo ėjau į restoraną. Rašomasis stalas buvo švarus ir tvarkingas – nesimėtė joks nereikalingas popierėlis.

„Koks tvarkingas jaunuolis, – pamaniau. – *Jis* tikriausiai ir bus puikios viešbučio darbo tvarkos priežastis".

Vaikinui jo veikla patiko, nes jis iš karto ėmė kalbėti apie darbą ir apie tai, kaip pasiekti viešbučio savininko reikalavimus atitinkančius rezultatus.

– Matote, – tarė jis ramiai šypsodamasis, – man čia su jumis sėdėti ir kalbėtis apie darbą viešbutyje gana keista, nes dar prieš penkis mėnesius panašios veiklos patirties turėjau tiek, kiek galima įgyti dvi dienas svečiuojantis „Holiday Inn" tinklo viešbutuke.

Tiesą sakant, anksčiau esu dirbęs tik skubių užsakymų virėju restoranėlyje prie namų. Tada susipažinau su šios vietos savininku ir jis pasiūlė susidomėti viešbučių verslu. Netrukus įdarbino. Taigi visas žinias įgijau dirbdamas čia. Štai, pažiūrėkite.

Jis paėmė nuo lentynos raudonai įrištą knygą. Ant viršelio puikavosi inicialai O. M. ir viešbučio ženklas.

– Mūsų darbe nėra nieko sudėtinga, visi gali taip dirbti, – tarė jis ir atvertė knygą. – Čia mūsų *Darbinių operacijų vadovas*. Štai, pavyzdžiui, nurodymai, kaip tvarkyti kambarius, šie puslapiai geltoni. Viskas šiame *vadove* sužymėta spalvomis. Geltonuose puslapiuose nurodymai, kaip tvarkyti kambarius, mėlynuose – kaip aptarnauti svečius. Pavyzdžiui, čia nurodyta, kada uždegti židinį, padėti ledinukus ant pagalvių ir taip toliau.

Kiekviename nurodymų sąraše eilės tvarka išvardyti veiksmai, kuriuos turi atlikti kambarių tvarkytojas. Kas rytą

kiekvienas kambarių tvarkytojas jam skirtoje dėžutėje randa iš anksto parengtus aštuonis nurodymų sąrašus. Darbuotojas atsako už tvarką aštuoniuose kambariuose. Kiekvienas sąrašas skirtas vienam iš aštuonių kambarių.

Kai kambarių tvarkytojas sutvarko visus jam priklausančius aštuonis kambarius, jis užpildo nurodymų sąrašą, kad patvirtintų, jog kiekviename punkte nurodyti darbai buvo atlikti pagal nustatytus standartus. Matote, sąrašo pabaigoje yra palikta vietos kambarių tvarkytojo parašui, jis paliudija, jog darbuotojas atliko jam pavestą darbą. Jei tvarkytojas pasirašo neatlikęs darbų, jis tuoj pat atleidžiamas.

Yra dar viena puikiai veikianti sistemos dalis: visi kambarių tvarkymo darbai pavaizduoti dar ir grafiškai – kitoje nurodymų lapo pusėje nupaišytas specialus piešinys. Piešinys padeda išvengti rutinos. Be to, atlikę nurodytus darbus kambarių tvarkytojai piešinyje pažymi jau sutvarkytas vietas.

Naudojant šiuos piešinius, lengva mokyti naujokus – greitai jie ima dirbti ne blogiau už įgudusius darbuotojus.

Kambarių tvarkytojų vyresnysis kasdien tikrina, kad trūkumai, jei tokių pasitaikys, būtų ištaisyti laiku, – vaikinas pritilo ir nusišypsojo, paskui pridūrė: – Tačiau trūkumų pasitaiko labai retai. Sistema veikia nuostabiai tiksliai. Tokia pati veiksminga sistema reguliuoja ir visus kitus darbus. Viešbučio savininkas viską numatė. Pavyzdžiui, apšvietimo, saunos ir baseino parametrai keičiami atsižvelgiant į metų laikus, todėl svečiai visada gauna tai, ko jiems reikia. Galbūt pastebėjote, jog lauko žibintai sutemus ima šviesti ryškiau. Viskas atliekama automatiškai. Niekam nereikia dėl to sukti galvos. Galėčiau tęsti, tačiau manau, jog mane jau supratote.

Viskas mūsų viešbutyje sutvarkyta pagal savininko supratimą apie tai, ko reikia svečiams. Nustebtumėte sužinoję, kiek pas mane užsuka viešbučio gyventojų paprasčiausiai padėkoti už rūpestingumą. Jie niekada nekalba apie rimtus dalykus – visada džiaugiasi smulkmenomis, – baigė jaunasis viešbučio vadybininkas.

Taip, aš viską supratau, tačiau dar pasidomėjau:

– O kaip priverčiate kambarių tvarkytojus naudoti nuorodų sąrašus? Kaip įtraukiate juos į sistemą? Ar jie nepavargsta nuo rutinos? Ar nenusibosta?

– Ooo, – nutęsė svetingasis šeimininkas, – štai čia mes *iš tiesų* nepralenkiami.

16

DARBUOTOJŲ UGDYMO STRATEGIJA

Gyvenimo žaidimai atspindi gyvenimo tikslus.
– Robert S. DeRopp
iš knygos *Mokytojo žaidimas*

Mažų įmonių savininkai dažnai klausia: „Kaip priversti darbuotojus daryti tai, ko aš noriu?“

Aš jiems visada atsakau tą patį: „Niekaip! Nepriversi žmogaus ką nors daryti. Jeigu norite, kad darbuotojai atliktų jūsų skiriamas užduotis, reikia sukurti aplinką, kurioje žmonėms bus naudingiau jas atlikti, nei neatlikti. Pasirengimas vykdyti jūsų nurodymus jiems turėtų tapti įpročiu.“

Kadangi pats dažnai girdžiu šį klausimą, susidomėjau viešbučio vadybininko atsakymu. Jo žodžiai nustebino, nes retai kada išgirstu kažką panašaus.

– Kai pradėjau čia dirbti, pirmiausia mane nustebino rimtas viešbučio savininko požiūris į mane, – pradėjo pasakoti vadybininkas. – Tik pagalvokite: buvau, galima sakyti, vaikėzas, neturėjau jokios panašaus darbo patirties. Tačiau jis žvelgdamas į mane matė suaugusį žmogų ir buvo pasirengęs kalbėtis apie svarbius, jo manymu, dalykus.

Žodžiu, nustebino itin rimtas boso požiūris į šio viešbučio veiklą apskritai.

Kalbu ne apie šiaip sau rimtumą. Visi iki tol mano pažinoti darbdaviai į savo verslą žiūrėjo rimtai, vis dėlto mano dabartinio boso rimtumas buvo *kitoks.*

Atrodė, jog viešbutis jam buvo daugiau nei tik viešbutis.

Atrodė, jog viešbutis buvo jo asmenybės atspindys, jo įsitikinimų simbolis.

Taigi jeigu į viešbutį būčiau žiūrėjęs pro pirštus, tai būtų reiškę, kad negerbiu nei šio žmogaus, nei jo vertybių.

Niekada nepamiršiu savo pirmosios darbo dienos, – tęsė jaunasis vadybininkas. – Jaučiausi taip, lyg būčiau įšventintas į kokią nors broliją. Viskas čia ir vyko, – jis mostelėjo ranka aplink. – Čia buvo boso kabinetas. Sėdėjau ten, kur dabar jūs, o bosas – štai čia, – jis parodė į kėdę, kurioje dabar pats sėdėjo. – Buvo pirmadienio rytas, ką tik baigėsi labai įtemptas savaitgalis. Susikaupė daug darbo. Darbo dienos pradžioje buvau pratęs išklausyti darbdavio nurodymų. Nustebau, kai bosas pasiūlė kavos. Atrodė, jog jis niekur neskuba. Galėjo pasirodyti, jog jis visiškai nepanašus į verslininką. Bet taip nebuvo, – pats save patikslino vadybininkas: – iš visų pažįstamų žmonių panašiausias į verslininką buvo kaip tik jis. Mane labiausiai pribloškė jo *požiūris* į verslą. Atrodė, jog jo darbotvarkėje nėra rimtesnio klausimo už tą, kurį mes aptarinėjome. Pokalbis apie mano užduotis jam buvo svarbesnis už visus tuo metu jo laukiančius darbus. Jis samdė mane ne paprastam darbui, o kur kas svarbesnei veiklai.

Vaikinas patylėjo, nusišypsojo, paskui tęsė:

– Apie tai aš dar su niekuo nekalbėjau. Keista, visa tai pasakodamas imu suprasti, kodėl aš taip vertinu šį viešbutį. Tai todėl, kad gerbiu jo bosą. Šis viešbutis – tai jis pats. Manau, jog negerbdamas darbdavio nesugebėčiau gerai atlikti man skirto darbo. Štai kodėl jis taip ilgai su manimi kalbėjosi mano pirmąją darbo dieną – man reikėjo perprasti jo požiūrį į šią darbo vietą.

Jis pasakė tai, ko joks darbdavys nebuvo man sakęs anksčiau. Jo žodžiai skambėjo taip: „Darbas atspindi mus pačius. Jeigu dirbame nevalyvai, vadinasi, esame nevalyvi savo vidumi. Nuolatinis vėlavimas taip pat kyla iš vidaus. Kai darbas kelia nuobodulį, kaltas ne darbas – esame patys sau nuobodūs. Pati paprasčiausia veikla, kai ją vykdo menininkas, virsta meno kūrimo procesu. Taigi kiekvieno darbo prasmė slypi ne kažin kur išorėje, o mumyse. Darbas – mūsų vidinio pasaulio veidrodis."

Kalbėjo vadybininkas, o man rodėsi, kad iš jo lūpų sklinda boso žodžiai:

– Be žmogaus darbo sąvoka apskritai yra tuščia. Darbas – tai idėja, kurią įkūnija žmogus. Darbo rezultatas yra ir idėjos, ir drauge žmogaus atspindys. Žmogus įkvepia gyvybę idėjai, jis tampa kūrėju ir dirbdamas keičia pasaulį.

Nėra blogų darbų, – tęsė jis. – Yra tik žmonių, kuriems vienas ar kitas darbas nelimpa prie širdies. Jiems jų darbas – tarsi bausmė už tai, kas jie ir kur jie yra, o ne galimybė atskleisti savo tikrąjį „aš".

Bosas sakė, jog tokie žmonės neįkvėpia darbo idėjai gyvybės – jie ją užgniaužia. Tada įmonės ir vartotojo santykiai darosi neskaidrūs, nežmoniški. Tačiau mūsų viešbutyje

viskas kitaip. Taip yra todėl, kad nauji mūsų darbuotojai turi galimybę rinktis. Ir tai daro ne atlikę darbą, o prieš pradėdami dirbti. Jie renkasi, kai įsitikina, jog *suprato jiems skirtų užduočių idėją.*

Turbūt dėl to ir ėmiausi šio darbo, – toliau kalbėjo vadybininkas. – Man dar nebuvo tekę girdėti, *jog svarbiausia – darbe slypinti idėja, o ne pats darbas.* Bosas, be visa ko kita, tada man pasakė tris dalykus: pirma, klientas ne visada teisus, vis dėlto mes privalome elgtis taip, kad jis jaustųsi esąs teisus visada. Antra, jis, bosas, tikisi, kad jo darbuotojai stengsis savo darbą atlikti tobulai. Kai tobulumo pasiekti nepavyksta, reikia stengtis tol, kol pavyks. O jeigu žmogus to nenori – jam tenka išeiti. Ir trečia, šis viešbutis, boso supratimu, – tai vieta, kurioje vyksta nuolatinis konfliktas tarp darbuotojų profesinių įgūdžių ir jų profesinio neišmanymo. Tai konfliktas, kuris skatina tobulėti ir įprasmina patį darbą.

Boso požiūris į verslą apibendrinamas viena esmine sąvoka: jis verslą palygino su kovos menų treniruočių sale, kur bandoma tapti geriausiu. Tačiau tikra kova šioje salėje vyksta ne tarp žmonių, kaip daugeliui atrodo, o *jų viduje.*

Štai apie ką kalbėjomės susitikę pirmą kartą – apie darbo ir verslo filosofiją. Tada supratau, jog mūsų santykiuose svarbiausia tikrai ne viešbutis. Kur kas svarbiau buvo tai, kaip rimtai sugebėsiu žaisti jo sumanytą žaidimą. Taip, bosui iš esmės reikėjo žaidėjų, o ne darbuotojų. Todėl jis ieškojo žmonių, kurie buvo nusiteikę veikti šį tą daugiau, nei tik dirbti, – baigė viešbučio vadybininkas.

Žodžiu, šis vadybininkas žinojo (nes jam tai pasakė jo bosas), jog potencialūs darbuotojai iš principo mieliau ieško

darbdavio, kuris būtų sukūręs aiškiai apibrėžtą struktūrą. Ši struktūra turėtų juos išbandyti ir suteikti galimybę pažinti save. Tokia struktūra vadinama žaidimu.

Nėra nieko puikiau už puikiai sugalvotą žaidimą.

Taigi sėkmingai funkcionuojančios įmonės yra tarsi žaidimo aikštelės – taip į jas žvelgia jas sukūrę žmonės.

Žaidimo taisyklės atspindi jų pasaulėžiūrą.

Jei į pasaulį jie žvelgia pozityviai, jie ir žaidžia džiugiai.

Jei į pasaulį jie žvelgia negatyviai, tai ir jų verslas atspindės negatyvias nuotaikas.

Šiame kontekste tampa aišku, jog darbuotojų noras daryti tai, „ko jūs tikitės iš jų" lygus jų entuziazmui prisijungti prie žaidimo.

Žmonių entuziazmas prisijungti prie žaidimo priklauso nuo ne jų pačių, o nuo darbdavio sugebėjimo perteikti žaidimo taisykles *iš pat pradžių*, o ne kada nors vėliau.

Darbuotojų ugdymo strategija numato, kaip atlikti šią užduotį.

Pirma, jūs atskleidžiate jiems savo *gyvenimo viziją* ir *strateginį įmonės tikslą*, toliau išaiškinate *organizavimo strategiją* (organizacinė diagrama ir pirmiau minėti kontraktai) bei supažindinate su *darbinių operacijų žurnalais* (vadovais).

Jeigu iš tiesų norime, kad įmonė žmonėms nebūtų vien tik darbo vieta, žaidimo esmę perteikiame atskleisdami jiems savo įsitikinimus ir demonstruodami įmonės prototipą. Taip pat nustatydami atskaitomybės standartus visuose prototipo lygmenyse bei pasakodami klientams ir darbuotojams apie savo verslo viziją.

Verslo žaidimas nevyks vien tik surašius viską popieriuje. Jeigu norime, kad jis būtų sėkmingas, turime pamatyti jį tikrovėje.

Svarbu – visų svarbiausia! – *kaip jūs, verslininkai, jį žaidžiate patys.*

Kaip įprasminate žodžius.

Žaidimas negali būti priemonė žmonėms privilioti. Jo tikslas – suteikti žmonėms jų trokštamus dalykus, tada žaidimas bus gyvas.

Prisiminkite, jog žaidimas privalo būti tikroviškas.

Žaidimas yra jūsų asmenybės matas.

O jūsų vaidmuo žaidime formuoja kitų žaidėjų požiūrį į jus.

Žaidimo taisyklės

Kaip ir visi žaidimai, „darbuotojų ugdymo" žaidimas turi savas taisykles. Jeigu norite būti geras žaidėjas, privalote jų laikytis.

Nurodysiu kelias, kad suprastumėte, kokios jos turėtų būti apskritai. Šiaip jas teks susimanyti patiems ir pritaikyti savo žaidimui. Iš esmės taisykles išmoksite žaisdami.

1. **Pirma sukurkite žaidimą, o tik paskui nustatykite, ką jūsų žmonės dirbs.** Į šią taisyklę žiūrėkite ypač rimtai. Jokiu būdu nepasielkite atvirkščiai – pirma darbas, o paskui žaidimas.
2. **Niekada nekurkite žaidimo, kurio patys nenorėtumėte žaisti.** Žmonės tai greitai perpras ir niekada neleis jums to pamiršti.

3. **Įsitikinkite, jog esama realių galimybių mėgautis pergalėmis nebaigus žaidimo.** Žaidimas gali niekada nesibaigti – jo pabaiga nutrauktų įmonės gyvybę. Tačiau jeigu darbo procese nebus pergalių, žmonės pavargs. Pergalės sulaiko žmones žaidime, o pats žaidimas ima rodytis patrauklus net tada, kai iš tikrųjų jis toks nėra.
4. **Retkarčiais pajvairinkite žaidimą, tačiau keiskite tik taktiką, o ne strategiją.** Strategija – žaidimo esmė, jo loginis pagrindas. Strategija neliečiama, nes ja grindžiamas jūsų susitarimas su darbuotojais. Tačiau permainos būtinos. Net ir pats smagiausias žaidimas laikui bėgant tampa rutina.

   Stebėkite jums dirbančius žmones ir pamatysite, kada reikia ką nors keisti. Jų darbo rezultatai parodys, kada žaidimas artėja prie pabaigos. Visa gudrybė – tai gebėjimas numatyti artėjančią pabaigą ir ryžtingais veiksmais pakeisti įvykių eigą. Ar laimėjote, suprasite stebėdami pokyčių sukeltą reakciją. Žinoma, viskas vyksta ne iš karto. Pirmiausia gali kilti pasipriešinimas. Nepasiduokite. Jūsų ištvermė padės žmonėms įveikti priešiškumą naujovėms ir pagyvins žaidimą.
5. **Nesitikėkite, jog žaidimas vyks savaime. Nuolat priminkite apie jį žmonėms.** Bent kartą per savaitę aptarkite žaidimą susirinkime. Bent kartą per dieną kokiu nors būdu priminkite apie žaidimo išskirtinumą ir pasistenkite, jog apie tai išgirstų visi.

Atminkite štai ką: žaidimas neegzistuoja pats savaime. Jo gyvybingumas priklauso nuo žmonių. O žmonėms būdinga pamiršti tai, kas buvo pradžioje, ir pasimesti kasdienybėje. Taip pralaimimi net ir nuostabiausi žaidimai. Jei norite laimėti, nesitikėkite iš darbuotojų, jog jie sugebės pranokti pačius save. Kartkartėmis priminkime, kokį žaidimą visi drauge žaidžiate. Tačiau nedarykite to per dažnai.

6. **Žaidimas privalo būti prasmingas.** Nelogiškas žaidimas nutruks net neįsibėgėjęs. Sėkmingiausi žaidimai remiasi visuotinai patikrintomis tiesomis. Jei darbdavys nori būti įdomus, privalo tas tiesas žinoti. Žaidimas su neaiškia pradžia naudos neduos. Pažinkite žaidimo aplinkybes ir pasitelkite visas galimas priemones. Anksčiau ar vėliau jų prireiks. Nes nepatikrintas žaidimas negali būti tikras žaidimas.

   Atminkite štai ką: galite pralaimėti net ir turėdami tvirčiausius motyvus žaisti, jeigu tik žaidimo logikos neparemsite emocijomis, jeigu nuoširdžiai neįsitrauksite į žaidimą. Logika – tai racionalus pagrindas, kuris padeda žmonėms žaisti nuoširdžiai. Mąžta nuoširdumas, vadinasi, jūs ir jūsų darbuotojai primiršo žaidimo logiką. Taigi nuolat kalbėkite apie logiką. Pasirūpinkite, kad visi prisimintų žaidimo atsiradimo priežastį.

7. **Kartais žaidimas turi būti linksmas.** Atkreipkite dėmesį, jog sakau „kartais“. Joks žaidimas neturi būti

linksmas visą laiką. (Dažniausiai žaidimai apskritai būna tik rimti.)

Linksmoji žaidimo dalis turėtų būti organiškai įterpta į rimtąją. Pasirūpinkite, kad ji iš tiesų *būtų* linksma. Ar taip yra iš tikrųjų, tegu sprendžia jūsų darbuotojai. Jeigu taip – lydės sėkmė. Be to, nepamirškite, jog linksmybės neturėtų kartotis dažniau nei kas pusmetį. Tada žmonės jų lauks, o sulaukę jau bus beveik pamiršę ankstesniąsias.

8. **Jeigu nesugebate sukurti gero žaidimo – pavokite jį.** Kitų žmonių mintys gali būti ne blogesnės už jūsų pačių. Tačiau jį pavogę, būtinai išmokite mintinai. Kas gali būti blogiau už apsimestinai žaidžiamą žaidimą.

Žaidimo logika

Viešbučio vadybininkui patiko jo boso žaidimas. Vaikinas jį perprato. Žaidimas nebuvo sudėtingas, bet labai veiksmingas. Jis rėmėsi tokia logika:

Dauguma žmonių šiandien yra nepatenkinti ir darbu, ir šeima, ir religija, ir tuo labiau valdžia, o visų svarbiausia – savimi.

Visiems kažin ko trūksta.

Žmonės neturi tikslo, vertybių. Jiems trūksta standartų, pagal kuriuos galėtų vertinti savo gyvenimą. Be visa ko kita, jie stokoja *žaidimo, kurį būtų verta žaisti.*

Dar vieno dalyko stinga: bendravimo prasmės.

Žmonės kenčia atskirti vienas nuo kito.

O jei neturime nei tikslo, nei vertybių, tai kuo gi galime pasidalyti su artimu savo? Nebent tuštuma, apgailėtinai dirbtinio „aš“ fragmentais.

Galų gale dauguma žmonių blaškosi ieškodami nusiraminimo pramogose, muzikoje, televizijoje ar narkotikuose.

Ieškome visų pirma daiktų.

Daiktų, kuriuos galėtume naudoti.

Kurie užpildytų tuštumą.

Kurie sutvirtintų pašlijusią savivoką.

Kurie įkūnytų prasmę ir kurie suteiktų gyvenimui gyvybingumo.

Pasaulis sparčiai daiktėja. Daugybė žmonių tiesiog skęsta gausoje.

Jie trokšta rasti bendruomenę, kurią vienija tikslas ir tvarka.

Kurioje privalu *elgtis* žmoniškai, kurioje žmoniškas *elgesys* savaime suprantamas.

Kurioje mūsų kultūrai būdingas pakrikęs mąstymas virsta tvarkingu ir kryptingu svarbaus rezultato siekiu.

Kurioje vertinama drausmė ir valia.

Kurioje tuo, kas esi, tampi ne atsitiktinai, o sąmoningai.

Kuri galėtų atstoti prarastus namus.

Štai ką gali tokia įmonė – sukurti *žaidimą, kurį verta žaisti.*

Ji gali tapti bendravimo vieta.

Vieta, kurioje žmonės siekia rezultato turėdami galvoje sąvokas *garbė*, *geri ketinimai*, *atsidavimas*, *vizija* ir *tobulumas*.

Kokio rezultato?

Parodyti klientams, jog šita įmonė – ypatinga vieta, sukurta ypatingų žmonių, kurie dirba savo darbą kiek įmanydami geriau.

Visa tai daroma dėl labai paprastos ir žmogiškos priežasties – todėl, kad to reikalauja pats gyvenimas!

Kokios dar priežasties reikia?

Žmonės sugeba atlikti nepaprastus dalykus. Tai jie nuskrido į Mėnulį, sukūrė kompiuterį, išrado mus visus galinčią sunaikinti bombą.

Mažiausių pastangų reikalaujanti darbas – įkurti mažą, sėkmingai dirbančią įmonę.

Jeigu to nesugebame, tai kokia nauda iš didingų minčių?

Kam tada jos reikalingos? Ar tik tam, kad atitrauktų mus nuo savęs pačių, nuo vienas kito, nuo savosios esaties?

Žaidimo vyksmas

Mąstydami kaip šio viešbučio savininkas, mintyse susikursite žaidimo schemą. Jo viešbutis tapo ypatingu švaros, grožio ir tvarkos pasauliu, kuriame pasirūpinta klientų poreikiais.

Šis siekis pagrįstas ne vien tik komerciniais sumetimais (nors ir jais, nes nė vienas verslas nebus sėkmingas be jų), bet ir moraliniais. Svarbi boso filosofija, jo pasaulėžiūra ir idėja.

Idėją žodžiais ir veiksmais jis perteikė savo darbuotojams.

Šio veiksmo vertė nepaprasta.

Viešbučio savininkas parėmė idėją dokumentuose užfiksuotomis sistemomis, savo širdies šiluma, gerumu ir teigiamu požiūriu.

Bosas suprato štai ką: jei jis nori, kad jo darbuotojai su viešbučio svečiais elgtųsi žmoniškai, tai ir jis pats turi elgtis su savo personalu pagarbiai.

Ši idėja būsimiesiems darbuotojams būdavo perduodama, kai jie ateidavo įsidarbinti.

Pretendentų atranka, kaip papasakojo jaunasis vadybininkas, vykdavo keliais etapais:

1. Visi prašymus pateikę žmonės būdavo kviečiami į bendrą susitikimą. Pagal parengtą scenarijų juos supažindindavo su viešbučio istorija, su boso idėja, paskui jiems papasakodavo, kaip šią idėją sekėsi realizuoti iki šiol. Tada pretendentams paaiškindavo, kokiomis savybėmis jie turėtų pasižymėti, jei nori eiti pasirinktas pareigas.
2. Paskui su kiekvienu kandidatu susitinkama asmeniškai, žiūrima, kaip jis reaguoja į išsakytas mintis ir ką apie tai mano. Be to, susipažįstama su jo biografija ir darbo patirtimi, jo prašoma paaiškinti, kodėl jis mano, jog sugebės įgyvendinti boso idėją.
3. Apie teigiamą sprendimą pretendentams pranešama telefonu. Vėl viskas atliekama pagal nustatytą scenarijų.
4. Apie neigiamą sprendimą pranešama nustatytos formos laišku, kiekvienam padėkojama už domėjimąsi siūlomu darbu.
5. Tada būsimasis darbuotojas atvyksta į darbą ir pačią pirmą dieną drauge su bosu atlieka štai ką:

- Jie abu dar sykį aptaria boso idėją;
- Išanalizuoja sistemą, kuri padeda įmonei šią idėją paversti tikrove;
- Bosas supažindina naująjį darbuotoją su viešbučio struktūra, parodo, kaip dirba žmonės, kaip funkcionuoja sistema, kaip žmonės ir sistema siejasi tarpusavyje;
- Bosas aiškiai ir išsamiai atsako į visus naujo darbuotojo klausimus;
- Naujokui duodama darbuotojo apranga ir įteikiamas *darbinių operacijų vadovas*;
- Naujokas peržiūri *darbinių operacijų vadovą,* susipažįsta su strateginiu viešbučio tikslu, *organizacine schema* ir perskaito *darbo kontraktą*;
- Bosas sutvarko įdarbinimo dokumentus.

Įdarbinimas dar tik prasideda!

Tik pagalvokite: visa tai daroma tik todėl, kad būtų *užmegzti* prasmingi boso ir darbuotojo santykiai!

Ar jau po truputį imate suvokti, kad verslo sistema turi būti humaniška ir jokiu būdu ne atvirkščiai?

Kad norėdami skatinti žmones siekti tam tikro rezultato, pirmiausia privalome sukurti palankią tam aplinką?

Kad sistema iš tiesų yra visų verslo problemų sprendimas?

Kad neturėdami idėjos, kurią iš tiesų verta realizuoti, nesukursime ir *darbuotojų atrankos strategijos*?

Kai tokia idėja yra, jūs, kaip ir mūsų jaunasis viešbučio vadybininkas, galite pasakyti: „Šioje srityje mes iš tiesų dirbame nepriekaištingai!“

Vadyba, žmonės, sistemos. Stebėjau, kaip Sara stengiasi visa tai perprasti. Mačiau, kaip ją ima žavėti mintis apie požiūrį į verslą kaip į integruotą visumą.

Išnyko abejonės ir baimė, jog mano žinios jai bus nepasiekiamos. Anksčiau ji buvo įsikalusi į galvą, jog jai, paprastai pyragų kepėjai, tai yra visiškai neįmanomi suprasti dalykai.

Pagaliau jai ėmė aiškėti, jog ji yra šio bei to verta, kad sugeba daugiau, negu kad tarėsi sugebanti. Mano nusakytas verslo žaidimas pasirodė panašus į tą, kurį kažkada su didele meile mamos virtuvėje ją mokė žaisti teta. Kaip keista, jie beveik nesiskyrė!

Sara šypsojosi. Atrodė, jog ji skaito mano mintis.

– Aiškėja ryšys tarp visų jūsų pasakotų dalykų, – tarė ji. – Viskas įgauna prasmę. Susidėlioja lyg mozaika. Matau, kaip atskiros dalelės susilieja į nuostabų paveikslą, kuris visą laiką buvo šalia, tik aš jo nemačiau. Dabar tereikia sudėlioti daleles į tinkamas vietas. Norėčiau papasakoti, kokį paveikslą įsivaizduoju, ir užduoti keletą klausimų.

– Žinoma, klauskite, – nusišypsojau. – Iš tiesų nusiminčiau, jei nieko neklausinėtumėte.

– Pradėsiu nuo vaikystės. Kartais jaučiuosi tarytum mergaičiukė. Žinau, jog taip būna ne man vienai. Manau, daugelis mergaičių ir berniukų išgyveno panašius jausmus. Daugybė suaugusių vyrų ir moterų, panašiai kaip ir aš, nešiojasi savyje ankstyvos vaikystės potyrius.

Savuosius potyrius matau kaip laukinį arklį, genamą į ankštą aptvarą, kaip sielos turinio praradimą – štai ką vertė daryti mano mokytojai ir tėvai. Manieji potyriai davė pra-

džią mano verslo filosofijai, kurios taip reikia ką nors gera darbuotojams ir klientams norinčiai duoti įmonei. Mano įmonės devizas bus toks: „Nieko į tavo dvasią nebruksiu." Galbūt vertėtų šiuos žodžius pakabinti virš įėjimo ir taip priminti savo tikslą, – ji palaimingai nusišypsojo. – Bet ne, gal geriau užrašyti: „Tegul jūsų siela visada lieka laisva!" Taip, toks užrašas būtų geresnis. Nuo jo net pasijunti geriau.

Iš džiaugsmo Sara net nusikvatojo.

Kai ji kalbėjo, aš gėrėjausi jos kalbėtojos talentu.

Sara visų pirma kalbėjo pati sau – ne man. Aš klausiausi ir stebėjau joje pačioje ir jos įspūdžiuose, santykiuose su teta, nepaprastoje vaizduotėje slypinčius stebuklus. Ji atrado savyje tiesas, apie kurias iki šiol net nenutuokė. Bekalbėdama aptiko savyje slypinčius turtus, kurie tik ir laukė tinkamos progos būti surasti, pažinti ir įvertinti.

Atrodė, jog išlaisvinti žodžiai pažadino norą keistis, suprasti aplink vykstančius dalykus, tobulėti.

Sara kalbėjo toliau:

– Mano įsivaizduojamos įmonės paveikslas grįstas tetos mokymu apie rūpestingumą.

Jeigu teta būtų gyva, ji, ko gera, pasakytų: „Jeigu visi bus rūpestingi, dėl pyragų rūpesčių nebus!"

Taigi savo verslą suvokiu kaip rūpestingumo mokyklą, kurioje visi mano darbuotojai bus mokomi tų smulkmenų, kurias stengėsi man perduoti teta. O ji mokė dėmesingumo. Žmogaus dvasią ši pamoka moko atsiduoti kiekvienam darbui visa širdimi. Dieve, o aš maniau, kad nieko neišmokau! – sušuko ji. Jos akyse spindėjo pažinimo džiaugsmas. – Juk aš iš tiesų šio to išmokau. Taigi ketinu sekti savo teta – miela,

švelnia ir darbui atsidavusia moterimi. Būsiu tokia kaip ji. Tapsiu savo virtuvės profesionale.

O kurti žaidimo taisykles bus tikras malonumas! Aprangos taisyklės. Elgesio taisyklės. Įrangos priežiūros taisyklės. Grindų, sienų ir prekystalio tvarkymo taisyklės. Kepimo skardų ir spintelių tvarkos taisyklės. Stiklinių, sidabrinių, skardinių indų priežiūros taisyklės. Krosnių eksploatacijos taisyklės. Darbo laiką reglamentuojančios taisyklės. Finansų, buhalterinių knygų, kasdieninio balanso tvarkymo taisyklės. Plaukų ir nagų priežiūros taisyklės!

Sara kalbėjo apie savo viziją, jos akys spindėjo, ir ta vizija ėmė įgauti realų pavidalą. Jai kol kas nerūpėjo tikslios taisyklės, svarbiausia, jog ji pajuto žaidimo skonį.

Jos teta kažkada pasakė: „Dėl pyragų rūpesčių nebus."

Sara buvo teisingame kelyje.

– Pakalbėkime apie verslo vadybą, – paprašė Sara. – Prisimenu, pirmiau sakėte, jog kuriant sėkmingą verslą nebūtina samdyti profesionalių vadybininkų. Netgi geriau sektųsi be jų. Kodėl negerai samdyti profesionalius vadybininkus?

– Iš tiesų labai blogai, Sara! Nes jeigu pati nežinosite, kaip vadovauti verslui, kaip išsirinksite šiam darbui tinkamus žmones ir kaip jiems pati vadovausite?

Jums nepavyks!

Nes jie vadovaus ne pagal jūsų sukurtus, o pagal kitose įmonėse išmoktus standartus.

Ar atsimenate, jog verčiau *suteikti įgaliojimus*, nei *atsisakyti vadovavimo*?

Sara, negalite perduoti atsakomybės. Tai reikštų atsisakymą vadovauti.

O jūs, kad ir kokį vaidmenį vaidintumėte – bendraturtės, savininkės, vyriausios vadovės, direktoriaus pavaduotojos prekybos ar finansų reikalams – privalote būti visiškai atsakinga už viską, kas vyksta įmonėje.

Kad taip ir būtų, privalote pati vesti įmonę numatyta kryptimi.

Vadinasi, teks pačiai nustatyti standartus.

Visų svarbiausi bus *vadybos sistemos* standartai – jie padės visiems dabartiniams ir būsimiesiems vadybininkams siekti jums reikalingų rezultatų.

Jie padės jums vykdyti *gyvenimo viziją* ir siekti *strateginio įmonės tikslo*. Tai bus žaidimo taisyklės. Jos remsis prisiminimais apie jūsų tetą ir jos nepaprastą virtuvę.

Nereikia profesionalių vadybininkų, gebančių dirbti pagal šiuos standartus. Tereikia žmonių, norinčių išmokti pagal juos dirbti. Svarbu rasti žmones, kurie, kaip ir jūs, norėtų dirbti!

Trumpiau tariant, privalote ieškoti jūsų žaidimą norinčių žaisti darbuotojų, o ne tų, kurie tariasi moką geresnį žaidimą, Sara.

Taigi teks sukurti žaidimo taisykles, kurios taps *vadybos sistemos* pagrindu.

Sukūrusi taisykles ir patį žaidimą, privalėsite rasti būdą jį valdyti.

Juk jums dirbantys vadybininkai ne vien tik vadovaus žmonėms, jie vadovaus ir sistemai, o ši padės įgyvendinti jūsų įmonės tikslus.

Sistema kuria rezultatus, o jai vadovauja žmonės.

Egzistuoja įmonės *sistemų hierarchija.*

Ją sudaro keturios aiškios sudėtinės dalys:

Pirmoji – kaip įmonėje *dirbama.*

Antroji – kaip ieškome, samdome ir ugdome darbuotojus, kurie *dirba.*

Trečioji – kaip visą šį procesą *valdome.*

Ketvirtoji – kaip įmonėje šį procesą *keičiame.*

Atsakymas į šiuos „kaip" – tai jūsų įmonės darbo stilius.

Jūsų įmonės „kaip" – *rūpestingumas.*

Kaip *rūpestingai* atsiliepiate telefonu?

Kaip *rūpestingai* išimate pyragus iš krosnies?

Kaip *rūpestingai* paimate iš klientų pinigus?

Ir taip toliau. Tie klausimai kyla apie kiekvieną jūsų „Pyragų" įmonėje atliekamą užduotį.

Atsakymai iš šiuos klausimus yra suma visa ko, ką sukūrėte ir ką nuveikėte „Pyragų" įmonėje. Tai visi *darbinių operacijų vadove* įrašyti veiksmai. Viskas, ko įmonėje mokote, kam vadovaujate, ką tobulinate ir aptariate su savo darbuotojais! Štai kas yra atsakymai į šiuos ,,kaip" – visa, kas yra geriausia. Šie ,,kaip" – kuo tikite, kas pritraukia klientus, skatina žmones jums dirbti, skolinti ir pasitikėti.

Kaip mūsų aplankytas viešbutis, taip ir jūsų įmonė skirsis iš kitų ne vien dėl joje dirbančių žmonių, bet ir dėl čia sukurtos sistemos.

Pamėginkite įsivaizduoti save mėginančią gauti tokį patį pastovų rezultatą be panašios sistemos!

Įsivaizduokite, jog jūsų parduotuvėse vadybininkai dirba taip, kaip jiems šauna į galvą.

Ar įmanomas nuoseklus bendravimas tokioje įmonėje, kurioje iš esmės nėra jokio sprendimų nuoseklumo, kai visi kalba savo kalba, organizuoja darbą savaip, o procesai ar sistemos suprantami subjektyviai ir individualiai, netaikant jokių standartų, nepaisant jokių susitarimų? Ar toks vaizdas patrauklus? – paklausiau Saros.

– Sunku net klausytis, – atsakė ji.

– Suprantu. O iš tikrųjų viskas dar baisiau, nei atrodo. Todėl ir reikalinga *vadybos sistema*. O jeigu dar ji derinama su gerai apgalvota *rinkodaros* sistema…"

17

RINKODAROS STRATEGIJA

Taip nutinka dėl nesugebėjimo bendrauti.
– nežinomas autorius

Rinkodaros strategija gyvuoja ir žlunga, prasideda ir baigiasi drauge su vartotoju, pirkėju, klientu.

Taigi kuriant rinkodaros strategiją, ypač svarbu turėti galvoje vartotoją. Galite užmiršti svajones, vizijas, poreikius. *Galite pamiršti viską, išskyrus vartotoją!*

Kuriant rinkodaros strategiją, jūsų poreikiai nėra tokie svarbūs. Svarbu, ko nori vartotojas.

Tikrieji pastarųjų norai gali labai skirtis nuo *jūsų įsivaizduojamų*.

Iracionalūs sprendimai

Pamėginkite įsivaizduoti vartotoją, pirkėją, klientą.

Štai jis stovi prieš jus.

Jis nesirauko, bet ir nesišypso. Jis tobulai neutralus. Vis dėlto jis kažin koks keistas.

Iš jo kaktos styro antena, ji nukreipta į lubas! O antenos gale lyg pašėlęs pypsi daviklis.

Jis ne tik pypsi, bet ir priima duomenis: jūsų parduotuvės, kabineto ar restorano formas, garsus, kvapus, spalvas.

Be to, šis prietaisas registruoja informaciją apie jus: kaip stovite ar sėdite, kokia jūsų plaukų spalva ir šukuosena, veido išraiška. Jis fiksuoja, ar esate įsitempę, ar kalbėdami žiūrite tiesiai jam, vartotojui, į akis. Pastebi visas kelnių raukšleles, batų spalvą, tiria, ar batai blizga, ar jie nauji, ar tvarkingai užrišti batraiščiai.

Prietaisas atidžiai tiria aplinką ir pastebi visas smulkmenas.

Kai jis, vartotojas, svarsto, ar pirkti jūsų produkciją, ar ne, pro jo akis nepraslysta jokia informacija.

Tai tik pirmasis pirkti susirengusio kliento žingsnis, pirmasis etapas.

Tik informacijos priėmimas.

Vėliau, kai ši informacija bus apdorota, pirkėjas nuspręs.

Įsivaizduokite, jog pirkėjo protas – tai imtuvas.

Šio proto pareiga – surinkti informaciją, kuria remiantis galima rinktis.

Tačiau šis procesas dažniausiai vyksta nesąmoningai, tarsi savaime.

Net jeigu pirkėjo protas aktyviai įsiurbia informaciją apie jūsų elgesį ir įspūdžiams suteikia formas, dar nereiškia, jog jis pastebėjo viską.

Iš tiesų protas visko aprėpti nesugeba.

Laimei, jis ir neprivalo.

Nes ne pirkėjo sąmoningas protas, o pasąmonė daro sprendimus.

Antrasis pirkimo etapas vyksta pasąmonėje.

Pasąmonė – tarytum neaprėpiamas, tamsus jūros dugnas, kuriame po vieną ir būriais plaukioja daugybė egzotiškų gyvių. Visi turi savą skonį, savus poreikius ir pagal juos ramiai ieško maisto.

Šie padarėliai – tai jūsų pirkėjų lūkesčiai ir norai.

O jūra, kurioje jie plaukioja, – visiškai jūsų klientui nepažįstama aplinka.

Pirkėjas nežino, kas nardo prie pat dugno, kas tyko už povandeninių uolų, kas guli lyg akmuo jūros dugne ir kantriai laukia kokio aplink plaukiojančio gardaus kąsnelio.

Kiekvienas tos jūros gyventojas, visos tos viltys bei norai, yra jūsų kliento gyvenimo produktas – štai kuo galite nė kiek neabejoti!

Tai jo reakcijų, potyrių, požiūrių, asociacijų, įsitikinimų, nuomonių, įveiktų ir neįveiktų kliūčių bei padarytų išvadų visuma. Gyvenimo suvestinė nuo gimimo (o gal ir nuo anksčiau) iki šios akimirkos, kai jis stovi čia, prieš jus.

Ir visi lūkesčiai bei norai, sudarantys kliento *asmenybę,* yra ne kas kita, o tik stimulas, verčiantis ieškoti maisto.

Informaciją apie maistą priima antenos daviklis ir per protą perduoda ją pasąmonei.

Jei maistas atitinka lūkesčius bei norus, pasąmonė ištaria „taip". Jei neatitinka – pasigirsta „ne".

Sprendimas priimamas vos pajutus skonį!

Sakoma, kad reklama televizijoje pasiekia tikslą arba jo nepasiekia per pirmąsias tris ar keturias sekundes.

Įrodyta, jog spausdinta reklama vien tik savo antrašte paveikia 75 % vartotojų.

Tyrimai parodė, jog pristatant naujas prekes sėkmę arba nesėkmę lemia pirmosios trys minutės.

Po šio psichografinio tikrosios tiesos blyksnio, jei nusprendžiama pirkti, pasąmonė siunčia protui atsakymą. O protas tada tą sprendimą pagrindžia, atrodytų, visiškai racionaliais motyvais.

Štai kaip vartotojas sprendžia, ar pirkti, ar ne.

Iracionaliai!

Jeigu kas nors nepagailėtų laiko ir pastangų, manyčiau, galėtų įrodyti, jog dar niekas niekada nebuvo racionaliai nusprendęs ką nors įsigyti!

Taigi netikėkite, jei klientas sako „Norėčiau dar pagalvoti".

Nes jis apie tai negalvos.

Nežino kaip.

Jis jau „pagalvojo" ir nusprendė, ar to daikto nori, ar ne.

Iš tiesų pirkėjas nori pasakyti, kad jis emociškai nesugeba tarti „ne", nes jam nemalonu išvysti jūsų reakciją, o gal jis tokiu būdu praneša, kad jūs nepasiūlėte jo pasąmonei tinkamo maisto.

Pirkimo sandoris vyksta racionaliai nemąstant ar beveik nemąstant.

Kad ir ką kalbėsime, sprendimai pirkti ar nepirkti daromi nesąmoningai ir akimirksniu.

Galbūt dar gerokai prieš pirkėjui ir pardavėjui susitinkant.

Tik pirkėjas to nežino.

Du rinkodaros strategijos ramsčiai

Tada kyla klausimas: jeigu pirkėjas pats nežino, ko jis nori, kaip galiu žinoti aš?

Atsakymas toks: negalite!

Nebent pažinsite jį geriau, nei save pažįsta jis pats.

Nebent išanalizuosite jo demografiją ir psichografiją.

Demografija ir psichografija – pagrindiniai sėkmingos prekybos programos ramsčiai.

Išanalizavę savo kliento demografiją, tiksliau, pažinę, *kas jis yra*, nustatysite jo psichografiją, tai yra suprasite, *kodėl jis perka*.

Tai atlikę pradėsite moksliškai, ne bet kaip, kurti jo pasąmoningus poreikius atitinkantį prototipą.

Taigi demografija – tai rinkos tikrovę tiriantis mokslas. Jis apibūdina pirkėjus.

Psichografija – tai mokslas apie skirtingų demografinių žmonių grupių pirkimo priežastis.

Štai pavyzdys, kaip taikomi šie mokslai formuojant rinkodaros strategiją.

Ar pastebėjote melsvą šios knygos viršelio atspalvį? Jį vadinu „IBM mėlyna“. Kodėl? Nes tokia IBM bendrovės logotipo spalva. Manau, kad būtent dėl šios spalvos IBM rinkoje dar vadinama „Didžioji Mėlyna“.

Kodėl pasirinktas būtent šis mėlynos spalvos atspalvis, o ne kitas?

Todėl, kad šį atspalvį ypač pamėgęs pagrindinis IBM demografinis modelis.

Tik žvilgt į šį melsvumą ir jau jį myli!

Netgi esama posakio „tikroji mėlyna“, girdėjote? Tai pagrindinių IBM produkcijos vartotojų mėgstama spalva. Jie ja tiesiog pasitiki!

Kaip manote, kas būtų nutikę, jeigu vietoje mėlynos IBM dailininkai būtų pasirinkę oranžinę spalvą?

Oranžinė spalva IBM vartotojams patinka mažiausiai. Taigi šios bendrovės sėkmė galėjo būti menkesnė. Sunku net įsivaizduoti „didžiąją oranžinę“ vietoje „Didžiosios Mėlynos“. Įsiūlyti oranžinį kompiuterį vartotojui būtų buvę kur kas sunkiau!

Galbūt mano žodžiai skamba juokingai. Tačiau galite patikrinti patys.

Ar atsimenate šioje knygoje aprašytą nedidelį tyrimą su jūros mėlio spalvos kostiumu?

Pamėginkite įsivaizduoti žmogų, vilkintį tokiu kostiumu.

Ar matote jį mintyse?

Jūros mėlio spalvos smulkiai dryžuotas kostiumas su skeltukais nugaroje. Tvarkingai išlygintos kelnės. Balti krakmolyti marškiniai. Raudonai ir mėlynai dryžuotas kaklaraištis. Juodi blizgantys batai.

Kaip jums patinka šis vaizdas?

Ar taip atrodantis žmogus panašus į verslininką?

Ar jis primena pasitikėjimo vertą žmogų?

Ar tikėtina, jog jis atstovauja solidžiai ir patikimai bendrovei?

Žinoma, kad taip!

Tyrimai parodė, jog verslininkui labiausiai tinka dėvėti mėlyną kostiumą. Ši spalva turi stiprų poveikį.

Dabar įsivaizduokite tą patį žmogų. Šį kartą jis nevilkės mėlynos eilutės. Jo apranga – oranžinė. Taip, dviejų dalių oranžinis kostiumas!

Be to, labai brangus.

Dar įsivaizduojamas žmogus vilki baltutėlius šilkinius marškinius, ryši itališko šilko baltai ir žaliai dryžuotą kaklaraištį.

Akinamai spindi dviejų karatų deimantinis kaklaraiščio smeigtukas.

Iš po nepriekaištingai išlygintų oranžinių klešnių apačios pasipūtėliškai kyšo nuostabūs balti driežo odos kaubojiški batai!

Įsivaizduojate?

Ar aiškiai matote tą žmogų?

Taip, jūs teisūs: jis – ne verslininkas!

Šie du žmonės skiriasi tik jūsų mintyse – štai kas yra svarbu.

Jūsų pasąmonėje.

Be to, skirtumas suvokiamas akimirksniu, nė kiek nesusimąsčius.

Faktas, jog rimtus verslo reikalus tvarkytumėte su žmogumi, vilkinčiu ne oranžinį, bet mėlyną kostiumą rodo, kad nėra jokios tikrovės. Bent jau tokios, kokią mes ją įsivaizduojame.

Tikrovė egzistuoja ne kur kitur, o žmogaus galvoje. Tai yra jo pažiūros, įsitikinimai, išvados, – žodžiu, visa tai, kuo žmogus tiki.

Žinomas posakis „Atrask poreikį ir jį patenkink“ nėra tikslus.

Turėtų skambėti „Atrask įsisąmonintą poreikį ir jį patenkink“.

Jei klientas yra neįsisąmoninęs savo poreikių, jam nieko ir nereikia (kitaip sakant, jam galbūt reikia, bet jis to dar nežino).

Suprantate, ką noriu pasakyti?

Neįsisąmoninti poreikiai ir pasąmoningi lūkesčiai – pagrindinis vartotoją pirkti skatinantis motyvas.

Išanalizavę rinkos demografiją, suprasite, kokie tie poreikiai bei lūkesčiai gali būti ir kaip juos patenkinti.

Neprošal žinoti ir vartotojo psichografiją.

Visi demografiniai modeliai turi tik jiems būdingus poreikius ir lūkesčius.

Pavyzdžiui, tam tikro amžiaus, išsilavinimo, šeiminės padėties ir gyvenančios tam tikroje teritorijoje moterys perka dėl tam tikrų tik joms būdingų psichografinių priežasčių.

Kito amžiaus, išsilavinimo, šeiminės padėties ir kitoje teritorijoje gyvenančių moterų pasąmoningi pirkimo motyvai taip pat bus kiti.

Šie skirtumai lemia, ką pirks abiejų grupių pirkėjos.

Tikiuosi, jau pradedate suprasti, kaip sudėtinga dirbti rinkodaros darbą.

Kol šiam reikalui neskirsite viso būtino dėmesio, jūsų prototipas remsis tik palankiomis aplinkybėmis – verslas bus panašus į žaidimą kauliukais!

GERBERIO *verslo plėtros korporacijoje* sukūrėme ypatingas priemones mažas įmones turintiems klientams. Jos padeda atlikti iš pirmo žvilgsnio labai sudėtingą uždavinį – priimti sprendimus atsižvelgiant į demografinius ir psichografinius

veiksnius bei perkelti savo prototipą į klientų galvas. Šių priemonių poveikis visus nustebino.

Mažos įmonės ėmė dirbti „protingai“, nors iki tol jos dirbo kaip ir daugelis kitų mažų įmonių – nesėkmingai.

Net pirmą kartą pritaikę šias priemones, verslininkai pastebėjo didesnį klientų aktyvumą.

Apklausos, aktyvus informacijos rinkimas, kontroliuojamas eksperimentavimas pakeitė spėliones, aklas viltis ir karštligišką darbą.

Be jokių regimų pastangų pagrindine varomąja šių įmonių jėga tapo *naujovių diegimas, kiekybinis įvertinimas ir derinimas.*

Taip dirbti sugeba visos mažos įmonės. Ir privalo!

Jeigu brandžios įmonės, pavyzdžiui, *IBM*, *McDonald's* ir *Disney*, šias tiesas priima rimtai, kodėl to neturėtų daryti mažos įmonės?

Maža įmonė daug trapesnė už didelę.

Taigi žinokite, jog privalote užsiimti rinkodara daug rimčiau nei didžiosios įmonės.

Laikas bėga greitai.

Klaidų šiame amžiuje niekas neatleidžia.

Informacija prisotinta visuomenė meta iššūkį nesuskaičiuojamai galybei mažų įmonių. Jei įmonės to iššūkio nepriims, jos žlugs.

Vartotojas taip apipilamas įvairiais produktais ir pažadais, jog paskęsta sumaištyje ir tampa neryžtingas.

Mūsų amžius verčia išmokti vartotojų kalbą. Tada galime kalbėti ja tiksliai, aiškiai ir tokiu būdu nustelbti aplinkos ūžesį.

Jeigu vartotojas neišgirs jūsų balso, jis praeis pro šalį.

Neabejoju, jog skaitydami šiuos žodžius manote, kad visos jūsų viltys žlunga. Tačiau ar jums įdomu, kaip tai daroma? Kaip nustatoma vartotojo demografija ir psichografija? Kaip geriau rinktis spalvas? Formas? Žodžius?

Jau užduodami šiuos klausimus pasukate teisingu keliu!

Juk šios knygos tikslas – priversti jus ieškoti atsakymų, o ne pateikti juos iš anksto paruoštus.

Svarbu klausti ne „Kaip tai darau?", o „Ką reikėtų padaryti?".

Kol nesužinosime, ką reikia daryti, tol nesuvoksime rinkodaros svarbos kuriant įmonės prototipą, nesuprasime, jog tikrieji vartotojo poreikiai kur kas mažiau racionalūs, nei tikėjomės. Ir dar: kol nesuprasime, jog prototipas – mūsų produktas, klausimas „kaip daryti" neturės jokios prasmės.

Dar nebaigėme.

Ženkime dar vieną jūsų *įmonės plėtros programos* žingsnį.

Dar liko *sistemų strategija* – tai yra klijai, neleidžiantys prototipui subyrėti.

– Žinau, jog nenorite aiškinti, „kaip tai daryti", – tarė Sara pabrėžtinai pašaipiai šnairuodama, o paskui tarsi maldaudama pridūrė: – Bet jei norite, kad šis stalas liktų sveikas, būtinai papasakosite daugiau! Taigi kaip turėčiau nustatyti man svarbaus kliento demografiją ir psichografiją?

– Tęskime nuo ten, kur sustojome, – atsakiau. – Dabar jau žinome, jog jūsų verslas tam tikrai klientų grupei yra pa-

trauklus, o menamas „Pyragų“ įmonės vaizdas nesiskiria nuo realaus. Matome, jog jūsų viduje tūnantis Verslininkas visą laiką dirbo, nors jūsų pačios verslo idėja iš pradžių buvo gana miglota. Taip pat matome, kad jūs savo „Pyraguose“ visą laiką troškote būti rūpestinga. Šiandien jūsų rūpestingumo rezultatas – nuostabaus skonio pyragai, daili parduotuvė ir, turiu pripažinti, tam tikras jūsų dvasios nuovargis.

Sara tyliai prunkštelėjo, jai buvo malonu girdėti šiuos žodžius, o aš kalbėjau toliau:

– Manyčiau, galime pagrįstai tvirtinti, jog pro jūsų parduotuvės duris įėję pirkėjai nesąmoningai išreiškia palankumą jūsų taip iškalbingai apibūdintam rūpestingumui. Jie net dabar jį perka! Tada pirmiausia jums turėtų kilti toks štai klausimas: „Kas jie? Kas mano pirkėjai ir kuo jie ypatingi? Kokiai demografinei grupei jie priklauso?“

Kaip atsakysite į šį klausimą? Apklausite savo pirkėjus!

Apklausite visus iki vieno. Paprašykite užpildyti anketą, o už tai dovanokite po pyragėlį!

Pyragėlis – mokestis už informaciją.

Atsakymai parodys jums kelią aukso kasyklų link! Be to, jie suteiks taip reikalingų demografinių ir psichografinių duomenų. Kaip viskas vyksta? Anketoje klausiate pirkėjų, kokios spalvos, formos ir žodžiai jiems patinka. Išsiaiškinate, kokius kvepalus, automobilius, rūbus, papuošalus ir maistą jie perka. Tada peržiūrite tas prekes reklamuojančius spausdintus ir televizijos skelbimus. Juos tyrinėdama sužinote, kokia informacija pritraukia jūsų klientus. Jums ima aiškėti, kaip reklamuotis turėtumėte pati. Kokią informaciją turite pateikti tiems, kurie atitinka jūsų pagrindinį demografinį

ir psichografinį modelį, kad tie žmonės imtų plūsti į jūsų parduotuvę.

O kaip šiuos kol kas dar nepažįstamus pirkėjus rasite? Nusipirksite sąrašą žmonių, atitinkančių jūsų *prekybos zonos pagrindinį demografinį modelį*!

Kas yra ta *prekybos zona*? Tai tam tikra teritorija, kurioje gyvena dauguma dabartinių jūsų klientų. Sužinosite jų adresus iš anketos, apibrėšite juos žemėlapyje – toks bus pirmasis jūsų įsiveržimas į *prekybos zoną*. O vėliau nusipirksite tame rajone gyvenančių demografiškai tinkamų žmonių pavardžių sąrašą.

Ar jau atsakiau į klausimą „Kaip tai daryti?" – paklausiau Saros ir apsimečiau, kad nekantrauju. – Atsakymas duoda daugiau informacijos, nei atrodo iš pirmo žvilgsnio.

Galbūt jums atrodo, jog rinkodara – painus dalykas, tačiau taip nėra, – tęsiau. – Antra vertus, į jį dera pažvelgti rimtai. Labai dažnai mažų įmonių savininkai rinkodaros problemas sprendžia pasikliaudami „sveiku protu". Ir dažniausiai „sveiką protą" jie tapatina su „savo nuomone". Tokiu būdu mažų įmonių savininkai save apgaudinėja. Jie ne tik patys sprendžia, kaip jiems elgtis rinkoje, bet tai daro neturėdami jokios informacijos, net nesidomėdami, kas tiktų jų įmonei. Todėl bet kam patiki sukurti įmonės logotipą, o spalvas jam parenka, sakykime, žmona. Kai logotipą kuria bet kas, nesvarstoma, kokios spalvos ir formos būtų psichografiškai tinkamos.

Kalbėsiu trumpai, Sara. Į rinkodaros meną (arba mokslą) privalote žvelgti ypač jautriai. Privalote juo nuoširdžiai domėtis. Svarbu domėtis viskuo, ko reikia verslui. Tapkite

verslo meno ir mokslo studentu. Štai iš ko susideda atsakymas į klausimą „Kaip tai daryti?". Ar bent įsivaizduojate, kiek didelės įmonės, pavyzdžiui, *McDonald's* ar *Disney*, išleidžia pinigų rinkodarai? Ar suvokiate, kiek laiko ir dėmesio skiria tokios įmonės kaip *Pepsico* ir *American Express*, kurdamos tinkamas produkcijos rūšis? O ar įsivaizduojate, kaip lengva prašauti? Ir kiek kainuoja rinkodaros klaidos?

Taip, maža įmonė tokių pinigų skirti negali. Tačiau gali skirti laiko, minčių ir dėmesio.

Štai kodėl vis kalbu apie tikrąjį mažos įmonės savininko darbą – strateginį, o ne taktinį. Juk visą laiką atlikdamas tik taktinį darbą, skirdamas visas jėgas darbui įmonėje, savininkas neturės nei laiko, nei energijos ieškoti atsakymų į visus tuos ypač svarbius klausimus. Dirbti *su įmone* nebebus nei laiko, nei energijos.

Pirmiausia rinkodaros klausimais privalo domėtis įmonės savininkas.

Gamybos vadovas taip pat privalo rūpintis rinkodara.

Visų pirma už rinkodarą atsako pavaduotojas prekybai.

Tiesą sakant, visoje įmonėje neturėtų būti darbuotojo, kuris nesirūpintų rinkodara. Žinoma, jei rinkodara suprantama štai šitaip: *kaip klientai turėtų įsivaizduoti mūsų įmonę, kad visada pasitikėtų ja, o ne kokia nors kita?*

Taigi šia prasme galima sakyti, kad visa įmonės veikla – tai vientisas rinkodaros procesas.

Jis prasideda nuo pažadų, kurie pritraukia žmones prie jūsų įmonės durų.

Tęsiasi, kai klientai, suvilioti tų pažadų, ateina pirkti į jūsų parduotuvę.

O baigiasi pažado įvykdymu jiems išeinant.

Kai kuriose įmonėse šis procesas apibūdinimas taip: *geriausia gamyba, geriausias pateikimas, patenkinti klientai.*

O kalbėdami apie jūsų verslą, Sara, galime pasakyti, kad tai yra *gamybos operacijos, rinkodara ir prekyba.*

Nesvarbu, kaip tai pavadinsime, svarbu, kad šis procesas būtų visų įmonių pagrindas. Kad jo sudėtinės dalys derėtų tarpusavyje ir kad jis būtų valdomas. Gebėjimas valdyti procesą tarsi kviečia klientus nuolatos sugrįžti į jūsų įmonę.

O juk gebėjimas pritraukti klientą, skatinti nuolat iš jūsų pirkti – *pagrindinis visų įmonių tikslas.*

McDonald's, Federal Express, Disney ir kitų nepaprastos sėkmės sulaukusių bendrovių vadovai žino, jog turimas klientas yra daug vertingesnis už būsimą.

Štai kodėl *gamyba, pateikimas ir kliento lūkesčių išpildymas* tokie svarbūs įmonei dalykai. Tai ir yra rinkodara. *Visas procesas.* Ne viena kuri nors dalis, o visuma.

Šis procesas niekada nesibaigia!

Taigi pavaduotojai prekybai, gamybai ir finansams bus atsakingi už jiems paskirtą darbo sritį ir sieks vieno tikslo – pažadėti tai, ko tikisi klientai, ir tesėti tą pažadą geriau už panašias įmones.

O už juos visus atsako gamybos vadovas (GV). Jis sujungia visas verslo proceso dalis į visumą. Kaip strateginio tikslo arbitras, gamybos vadovas sergsti proceso vientisumą. Jis atsako už žaidimo rezultatą, jis žiūri, kad būtų žaidžiama pagal taisykles.

Štai čia, šioje vietoje, susitinka *hierarchija* ir *procesas.*

Šioje vietoje įmonė tampa vientisa.

Čia susijungia vadybos sistema ir įmonės plėtros procesas.

Šiame taške, kurį ankstesnėje knygoje vadinau *galios tašku*, verslas įgauna gyvybės.

Čia susitinka statiška ir dinamiška visų sėkmingai veikiančių įmonių prigimtis. „Štai kaip mes dirbame“, paskui vėl: „Štai kaip mes dirbame“, ir taip nuolatos.

Begalinis tobulėjimas.

Įelektrinimas, ekstazė, gyvybė.

Kam visa tai?

Kad galėtumėte pažadėti tai, ko nedrįsta žadėti kitos panašios įmonės!

Štai kas yra rinkodara, Sara. Štai toks turėtų būti jūsų verslas – gyvybingas, augantis, pasirengęs pildyti konkurentams neįkandamus pažadus.

Visa tai reikės atlikti. Ar jūs pasirengusi?

– Dar ir kaip, – atsakė Sara.

– Tada pereikime prie paskutinės dalies ir viską apibendrinkime, – pasiūliau. – Žvilgtelėkime į *sistemas*, į jų be galo svarbų vaidmenį.

18

SISTEMŲ STRATEGIJA

Pasaulis atrodo kaip sudėtingas įvykių raizginys, kuriame įvairios gijos kaitaliojasi, dengia viena kitą ar jungiasi tarpusavyje ir sudaro visumos audinį.

– Werner Heinsberg
iš knygos *Fizika ir filosofija*

Šioje knygoje kalbu apie sistemas, nors dar taip ir neapibrėžiau, kas tai yra sistema. Padarysiu tai dabar.

Sistema yra daiktų, veiksmų, idėjų ir žinių rinkinys, kurio komponentai, sąveikaudami tarpusavyje, keičia kitas sistemas.

Trumpai tariant, *visa kas* yra sistema. Visata, pasaulis, San Francisko įlanka, biuras, kuriame sėdžiu, kompiuteris, kuriuo rašau, puodelis kavos, mūsų santykiai, – tai yra sistemos.

Vienos jų mums yra suprantamos, kitos – ne.

Pažvelkime į mums suprantamas sistemas.

Jūsų įmonės sistemas.

Trejopos sistemos

Įmonėje galimos trijų rūšių sistemos: *pasyviosios*, *aktyviosios* ir *informacinės*.

Pasyviosios sistemos yra negyvos, jas sudaro daiktai. Tokia sistema, pavyzdžiui, yra mano kompiuteris; spalvos mano priimamajame taip pat sudaro tam tikrą sistemą.

Aktyviąsias sistemas sudaro visa, kas gyva, ir idėjos. Jūs esate *aktyvioji sistema*; taip pat ir *Hamleto* scenarijus.

Informacinės sistemos teikia mums informaciją apie minėtųjų dviejų sistemų sąveiką. Naujovių diegimas, grynųjų pinigų srauto prognozavimas, ataskaitos apie prekybos apimties kitimą, – visa tai yra *informacinės sistemos*.

Naujovių diegimas, kiekybinis vertinimas, derinimas ir šių trijų sistemų *integravimas* jūsų versle yra jūsų įmonės plėtros programos pagrindas.

Dabar pateiksiu kiekvienos sistemos pavyzdžių ir pasakysiu, kaip jos tarpusavyje jungiasi, kad duotų trokštamą rezultatą.

Pasyviosios sistemos

Apmokydami verslininkus *E-Myth Worldwide* seminaruose, susirinkimuose ir konferencijose, mes naudodavome „baltąsias lentas“. Dabar didžioji tokio darbo dalis vyksta telefonu, faksu ir elektroniniu paštu, o ne mūsų patalpose, kaip kad anksčiau, kai 1986 metais išėjo pirmasis *V-mito* leidimas.

Kaip jau turbūt atspėjote, mūsų patalpos buvo įrengtos (be abejonės, taip yra ligi šiol) laikantis griežtų spalvų derinimo ir švaros standartų.

To meto spalvų derinimo standartai rekomendavo naudoti baltas rašomąsias lentas (ne juodas) ir mėlynus žymeklius, o ne baltą kreidą. Deja, tie patys standartai reikalavo baltai dažyti ir sienas.

Neilgai trukus tarp standartų kilo konfliktas.

Pasibaigus seminarui, susirinkimui ar konferencijai, asmuo, atsakingas už tą renginį, turėdavo patalpą sutvarkyti taip, kaip ji atrodė pirmiau. Be visa ko kita, reikėdavo nuvalyti ir rašomąsias lentas, o tai nebuvo mėgstamiausias mūsų darbuotojų užsiėmimas. Ne todėl, kad jie to būtų nesugebėję padaryti – dažnai jiems paskubomis valant lentą, kad būtų galima greičiau imtis širdžiai mielesnio darbo, kempinė (prisisunkusi mėlyno rašalo!) slystelėdavo už lentos krašto ir brūkštelėdavo per baltutėlę sieną.

Greitai mūsų spindinčias baltas sienas sudarkė bjaurūs melsvos *IBM* spalvos dryžiai ir dėmės!

Tai varė mus iš proto.

Mes surengėme visuotinę kampaniją.

Mes ėmėme organizuoti susirinkimus.

Rašyti memorandumus:

KAM: *visam personalui.*

TEMA: *mėlynas rašalas ant baltų sienų.*

Sukūrėme naujas rašomųjų lentų valymo strategijas. Subūrėme valymo komandas. Sukūrėme sienų priežiūros

pamainas. Virš kiekvienos lentos pakabinome užrašus: „BŪKITE ATIDŪS!“

Kad ir kaip stengėmės, kad ir ką kalėme į galvas skrupulingiems savo darbuotojams, ant sienų šalia rašomųjų lentų vis atsirasdavo mėlynų dryžių. Buvo dvi išeitys: perdažyti sienas baltai, kai jos būdavo sutepamos, arba pradėti naudoti juodas lentas ir baltą kreidą. Nė viena mums nebuvo priimtina.

Ir štai kaip gimė mūsų dėmių prevencijos sistema.

Pagal vieną iš mūsų standartų sienos turėjo būti nepriekaištingai švarios, tačiau jo buvo lyg ir neįmanoma laikytis, nes jam prieštaravo kitas standartas (baltos lentos, baltos sienos ir mėlynas rašalas). Trumpai tariant, kilo konfliktas tarp realios situacijos ir mūsų reikalavimų. Turėjome štai ką:

Du konflikto komponentus ir sąlygas, skatinančias ieškoti naujovės.

Sąlygos pagimdė sistemą.

Reikėjo trečiojo komponento, kad galėtume savo konfliktą paversti korekciniais veiksmais.

Mes nusprendėme žūtbūt susidoroti su ta problema. Nenuleisti rankų, kol nerasime išeities.

Korekcinė veikla, nukreipta į bet kurį konfliktą, sukuria energiją.

Konfliktas, kai nėra korekcinės veiklos, sukuria įtampą. Variklis veikia, tačiau mašina nejuda iš vietos.

Konfliktas, kai vykdoma korekcinė veikla, pagimdo dilemos sprendimą, pastūmėja iš mirties taško.

Ir štai gimė *E- Myth Worldwide* dėmių ir dryžių prevencijos sistema!

Tai buvo taip aišku. Taip paprasta.

Kiekvieną lentą apjuosėme keturių colių pločio plastikine juosta. Ji neleisdavo mėlynam rašalui palikti bjaurių savo pėdsakų!

Sienos iš karto tapo švarios.

Mūsų darbuotojai buvo patenkinti, o klientai – sužavėti.

Daugiau kaip tris savaites mūsų organizaciją krėtė nuolatinis sienų dažymas, atmintinių ir lozungų rašymas, komandiniai veiksmai ir strategijų kūrimas. Ir staiga visa tai tapo istorija.

Viską išsprendė keturių colių apvadas!

Pasyvioji sistema, duodanti pageidaujamą ir visiškai integruotą rezultatą.

Toks yra sisteminis tipiškos žmogaus sukurtos problemos sprendimas.

Jis neblaško dėmesio. Jis leidžia man ramiai rašyti šią knygą ar užsiimti kitokia miela veikla.

Toks ir yra sistemos tikslas – leisti daryti jums tai, ką norite.

Aktyviosios sistemos

Daiktai turi būti parduoti.

Dažniausiai tuo užsiima žmonės.

Kiekvienas, besisukantis verslo pasaulyje, yra girdėjęs seną patarlę: 80 procentų prekybos apimties priklauso nuo 20 procentų darbuotojų.

Deja, mažai kas susimąsto, jog tai, ką daro 20 procentų, 80 procentų to nedaro.

Leiskite paaiškinti.

20 procentų žmonių remiasi sistema, o 80 procentų ja nesiremia.

Pardavimo sistema yra *aktyvioji sistema.*

Mačiau, kaip šios sistemos beveik akimirksniu padidina prekybos apimtį nuo 100 iki 500 procentų!

Kas yra pardavimo sistema? Tai – darnus jūsų ir kliento bendravimas, kuris vyksta tokiais etapais:

1. Organizuojant prekybą, nustatomi specifiniai etalonai, kuriais remdamasis pirkėjas daro sprendimus.
2. Pažodžiui (tarsi tai būtų pjesės scenarijus!) užrašoma, kaip sėkmingai tuos etalonus realizuoti.
3. Pasirūpinama įvairiomis priemonėmis, naudotinomis kiekvienam scenarijui.
4. Jūsų pardavėjai įsimena kiekvieną scenarijų.
5. Kiekvieną scenarijų jie „suvaidina" tokiu pat būdu.
6. Pardavėjai skatinami kuo veiksmingiau bendrauti su pirkėjais: aiškiai reikšti mintis, stebėti, klausytis, išgirsti, padėkoti, suprasti ir stengtis kuo labiau sudominti kiekvieną potencialų klientą.

E- Myth Worldwide mes tai vadiname *efektyviąja prekybos sitema.*

Viena bendrovė, kurią mes konsultavome, įdiegė šią sistemą visiškai neturėdama patyrusių darbuotojų, tačiau tos bendrovės įplaukos padidėjo 300 procentų per vienerius metus.

O kitos bendrovės pelnas per dvejus metus išaugo 500 procentų. Jie taip pat neturėjo patyrusio personalo.

Mineralinių vandenų kurorte šia sistema irgi pasinaudojo nepatyrę asmenys, ir per du mėnesius jų pajamos išaugo 40 procentų.

Jeigu įdiegsite šią prekybos sistemą savo bendrovėje, ji lygiai taip pat veiks ir pas jus, kad ir koks būtų jūsų veiklos pobūdis.

Efektyviąją prekybos sitemą sudaro dvi dalys: *struktūra* ir *substancija*. Struktūra yra tai, *ką* darote. Substancija – *kaip* tai darote.

Sistemos struktūrą sudaro iš anksto numatyti prekybos proceso elementai: susitikimas su pirkėju, jo poreikių analizė, sprendimų siūlymas, pardavimas.

Sistemos substancija yra tai, ką jūs – pardavėjas – suteikiate kiekvienam minėtam elementui: kokius žodžius kalbate, kokia maniera juos tariate, kaip atrodote kalbėdami ir t.t.

Struktūra ir *substancija* susilieja, ir tokiu būdu gaunamas rezultatas būna kur kas geresnis nei tas, kurį gautų pardavėjas, pasitelkęs vien savo išmonę.

Atidžiau pažvelkime į *efektyviąją prekybos sistemą, kaip šis procesas vyksta praktiškai.*

EFEKTYVIOJI PREKYBOS SISTEMA

Tai yra scenarijus, apibrėžiantis visą pardavėjo bendravimą su pirkėju.

Scenarijuje numatyti šie punktai:

1. Dalykinis susitikimas
2. Poreikių analizė
3. Sprendimų pateikimas

DALYKINIS SUSITIKIMAS. Dauguma pardavėjų nesėkmę patiria pačioje pardavimo proceso pradžioje, nes jie nesuvokia *susitarimo susitikti* tikslo.

Pardavėjai paprastai būna įsitikinę, kad jų tikslas – įvertinti pirkėją ir išsiaiškinti, ar jis perspektyvus. Tai netiesa.

Susitarimo susitikti tikslas yra vienas vienintelis dalykas: *susitarimas susitikti.*

Jis veda potencialų pirkėją prie antrojo proceso punkto – prie poreikių analizės.

Tai yra telefonu arba asmeniškai pasakomi tam tikri žodžiai, kurie pasąmoningai (prisimenate?) sudomina potencialų pirkėją. Pardavėjas kalba visų pirma ne apie parduodamą prekę, o apie siūlomą produktą (prisiminkite, kuo skiriasi prekė nuo produkto).

Pavyzdžiui:

– Sveiki, pone Džeksonai. Aš esu Džonis Džounsas iš „Walter Mitty" bendrovės. Ar jau girdėjote apie pačias naujausias finansų kontrolės priemones?
– Kokios jos?
– Ką gi, kaip tik dėl to jums paskambinau. Ar galėčiau tikėtis šiek tiek jūsų dėmesio?

Koks produktas? Finansų kontrolės priemonės! Žodis „kontrolė" yra raktas. Pokalbio metu ponas Džeksonas

sužino, jog pasaulyje esama dalykų – „pačių naujausių" – apie kuriuos jis dar nežino (nekontroliuoja jų), tačiau gali sužinoti (įgyti kontrolės!), jei tik skirs Džoniui Džounsui truputį dėmesio.

Ir jis akimirksniu sutinka! Ponas Džeksonas jau emociškai įsipareigojęs! Dabar reikia rasti protingą būdą, kaip poną Džeksoną pakurstyti. Tai ir yra Džonio Džounso darbas. Todėl jis ir kvietė poną Džeksoną susitikti.

Paprasta ir veiksminga. Susitariama susitikti.

Kodėl?

Laikas išanalizuoti pono Džeksono poreikius.

Poreikių analizė. Pirmas dalykas, ką padarote analizuodami poreikius – tai pakartojate, ką sakėte skambindami dėl susitikimo – tuo būdu atnaujinamas emocinis pono Džeksono įsipareigojimas:

– Atsimenate, pone Džeksonai, kai kalbėjome pirmą kartą, sakiau, kad pasaulyje esama nuostabių naujų finansų kontrolės priemonių?

Taigi paskui pranešate potencialiam pirkėjui, kaip jūs norėtumėte tęsti, kad galėtumėte įvykdyti savo pažadą:

– Norėčiau jums apie tai papasakoti, pone Džeksonai. Mūsų bendrovė „Walter Mitty" siūlo kelias nuostabias priemones, kuriomis jūs galėtumėte kontroliuoti savo finansinius srautus, ar gerai?

Paskui, jei norite pelnyti potencialaus pirkėjo pasitikėjimą, turite pranešti jam dar du dalykus. Pirma, pasakote, kad esate finansų kontrolės specialistai (*E-Myth Worldwide* bendrovėje tai vadiname „pranešimu apie savo poziciją"). Antra, atskleidžiate savo asmeninį troškimą padaryti viską, kad tik jam, pirkėjui, būtų geriau:

– Leiskite papasakoti, dėl ko mes įkūrėme savo bendrovę, pone Džeksonai. Išsiaiškinome, kad tokie žmonės kaip jūs išgyvena nuolatinę įtampą, nes nesugeba išpešti visos naudos iš savo pinigų. Jie pyksta dėl to, kad moka didesnes palūkanų normas, nei turėtų mokėti. Jie jaučiasi nusivylę finansų ekspertais – mat šie vargu ar gerai išmano savo darbą. Jie taip pat nepatenkinti bankais, nes bankams irgi nė motais jų interesai.

Ar šie dalykai yra kada nors ir jus suerzinę, pone Džeksonai? Žinoma, kad taip. Štai kodėl „Walter Mitty" bendrovė sukūrė finansinių srautų kontrolės sistemą, leidžiančią puikiai tvarkyti šią veiklos sritį su mažiausiomis sąnaudomis. Žinau, jums tai gali skambėti per gerai, kad tai būtų tiesa. Tačiau leiskite paaiškinti, ką ketiname jums pasiūlyti...

Džonis Džounsas parodo, kad supranta, kas kelia pono Džeksono nepasitenkinimą. Džonis Džounsas taip pat praneša, kad jis turi kompetencijos tą nepasitenkinimą sumažinti. Ne asmeniškai, bet sistemiškai – tai yra įdiegęs *Walter Mitty* bendrovės sukurtą finansinių srautų kontrolės sistemą.

Ketvirtas dalykas, ką reikia padaryti analizuojant poreikius, tai apibūdinti *Walter Mitty* bendrovės finansinių srautų kontrolės sistemą ir atskleisti, dėl ko ji taip gerai funkcionuoja. Ne „ką ji daro“, tačiau kokios naudos duos potencialiam pirkėjui:

– „Walter Mitty“ bendrovės finansinių srautų kontrolės sistema sukurta taip, kad atliktų tris dalykus, pone Džeksonai.

Pirma, ji leidžia mums išsiaiškinti, kas konkrečiai jus jaudina (turiu galvoje jūsų finansines problemas). Mes puikiai žinome, jog kiekvienam klientui reikalinga vis kitokia finansų kontrolės sistema. Todėl „Walter Mitty“ bendrovėje sudarėme vadinamąją „finansų vadybos anketą“. Pateikdami šiuos klausimus, mes įsipareigojame jums padėti.

Jūsų užpildytą anketą įteiksime mūsų finansinių sistemų grupei. Tai – finansų ekspertai, kurie įsitikins, ar visapusiškai atsakyta į anketos klausimus. Jei taip, jie įves informaciją į mūsų pinigų kontrolės sistemą, kuri ją išanalizuoja ir palygina su gausiais per daugelį metų mūsų surinktais duomenimis. Išanalizavusi informaciją, sistema sukurs asmeniškai jums, pone Džeksonai, tinkančius sprendimo būdus. Tai ir yra būdai, leidžiantys puikiai tvarkytis finansinėje arenoje su pačiomis mažiausiomis sąnaudomis. Tai būdai, kaip kontroliuoti finansinius srautus savo, o ne kitų labui.

Šie sprendimai bus paruošti finansinės rekomendacijos forma, aš ją asmeniškai jums pristatysiu bei peržvelgsiu kartu su jumis.

Jeigu nors vienas sprendimas jums pasirodys prasmingas, su didžiausiu malonumu padėsime jums jį įgyvendinti. Jeigu ne, bent jau būsime geriau jus pažinę ir galbūt galėsime jums padėti kitą kartą.

Bet kuriuo atveju finansinė rekomendacija yra jūsų – ir be jokių išlaidų. Tokiu būdu norime parodyti jums, kad rimtai žiūrime į savo darbą ir kad būsime laimingi, galėdami dirbti su jumis arba dabar, arba ateityje.

Taigi kartu žvilgtelėkime į anketą, o tada aš jums trumpai apibūdinsiu kai kurias pasaulines finansų valdymo naujoves. Tuomet surinksiu informaciją iš jūsų, kad galėtume parengti jums finansinę rekomendaciją, gerai?

Penkta, Džonis Džounsas, analizuodamas kliento poreikius, užpildo „finansų vadybos anketą".

Šešta, ji suteikia potencialiam pirkėjui žadėtą informaciją ir parodo, kaip ji susijusi su finansine ataskaita, kuri jam bus ruošiama.

Septinta, Džonis Džounsas susitaria su potencialiu pirkėju dėl susitikimo vėliau, kai bus paruošta minėtoji finansinė ataskaita. Dar Džounsas primena, kad jis pasiūlys ponui Džeksonui keletą vertingų, tačiau nieko nekainuosiančių sprendimų. Be to, Džounsas pažada ponui Džeksonui juos pakomentuoti nepriklausomai nuo to, ar Džeksonas nuspręs juos pritaikyti, ar ne! Atlikęs poreikių analizę, Džonis Džounsas pereis prie trečiojo proceso punkto – jis pateiks siūlymus.

SPRENDIMŲ SIŪLYMAS. Sprendimų siūlymas yra lengviausia *prekybos proceso* dalis. Nes jeigu Džonis Džounsas

sėkmingai atliko pirmąsias dvi užduotis, tai galima sakyti, jog prekė jau parduota.

Dauguma pardavėjų mano, kad pardavimas reiškia proceso *pabaigą*. Tačiau tai yra tik *pradžia*. Pirkėjas tik pradėjo nuodugniau tirti savo nepasitenkinimo priežastis ir drauge su jumis ieškos naujų sprendimų.

Jūs jam šį tą galite pasiūlyti.

Pavyzdžiui, tai gali būti „nuostabios naujos priemonės", kurios leidžia „puikiai tvarkytis finansinėje arenoje su mažiausiomis sąnaudomis".

Kitaip tariant, jūsų (arba Džonio Džounso) dėka potencialus pirkėjas ketina padaryti štai ką: 1) atsidurti finansinių laimėtojų būryje kartu su šios srities ekspertais; 2) pakelti savo autoritetą; 3) išmokti elgtis su finansais taip, kaip tai daro „profai"; 4) pradėti kontroliuoti savo gyvenimo įvykius.

Ir visa tai jis gali gauti nepatirdamas jokių nuostolių!

Ko gi dar galėtų žmogus norėti?

Čia Džonis Džounsas primena potencialiam pirkėjui viską, ką yra sakęs ir daręs tada, kai analizavo jo poreikius. Pastarasis jau būna primiršęs visus tuos psichografiškai veikiančius įtikinėjimus. Tačiau neilgam – *jie jau yra jo dalis*.

Tada Džonis Džounsas kantriai ir smulkmeniškai pateikia potencialiam pirkėjui *finansinę rekomendaciją*, paaiškina kiekvieną jos kablelį, kiekvieną skaičių!

Jis pateikia keletą klausimų, kad įsitikintų, jog potencialus pirkėjas suprato, kad tai jam, o ne *Walter Mitty* bendrovei skirta rekomendacija.

Kai viskas baigta, kai Džonis Džounsas baigia komentuoti visas *finansinės rekomendacijos* dalis, jis užduoda ponui

Džeksonui tokį klausimą: „Kuris iš mūsų pateiktų pasiūlymų jums priimtiniausias?“

Ir ima laukti atsakymo!

Ir ponas Džeksonas tikrai pirks, nors ant jo įstaigos durų parašyta „Prekių nesiūlyti“.

Štai ir viskas, išskyrus tai, kad pardavimą reikia smulkiai aprašyti!

Žinoma, reikia pasiruošti ir kitiems atvejams.

Kas bus, jeigu potencialus pirkėjas pasakys tą ar aną?

Jeigu jis paklaus to ar kito? Ir taip toliau.

Tačiau turėkite galvoje tokį dalyką: kad ir ką jūs pardavinėtumėte – ar paklodes ir pagalvių užvalkalus, ar kompiuterius, ar plaukimo baseinus, ar gėles ir trąšas, ar kanarėles ir šuniukus, ar surenkamuosius metalinius namelius – *stipriųjų taškų pardavimo* sistema yra veiksminga.

Iš kur žinau?

Nes turiu pavyzdžių!

Kad procesas veiktų *jūsų labui*, turite kas kartą vykdyti jį tokiu pačiu būdu. Būtina kiekvieną kartą tokiu pat būdu ištarti tuos pačius žodžius, tokiu pat būdu komentuoti finansinę rekomendaciją ir taip toliau.

Darydami tai kiekvieną kartą vienodai, jūs tapsite ne *asmeniu,* kuris parduoda, bet prekybos *sistema.*

Aktyviąja sistema.

Štai jums visiškai nuspėjamo veikimo technologija.

Norėdami nuspėti to veikimo rezultatus, turite pasinaudoti informacine sistema.

Informacinės sistemos

Informacinė sistema mūsų aptariamu atveju turi atsakyti į šiuos klausimus:

INFORMACIJA	*VEIKLOS PUNKTAI*
Kiek kartų skambinta	1
Su kiek galimų pirkėjų susisiekta	2
Kiek susitikimų planuota	3
Kiek susitarimų susitikti patvirtinta	4
Kiek susitikimų įvyko	5
Kiek poreikių analizių planuota	6
Kiek poreikių analizių patvirtinta	7
Kiek poreikių analizių atlikta	8
Kiek sprendimų pateikimų planuota	9
Kiek sprendimų pateikimų patvirtinta	10
Kiek sprendimų pateikimų atlikta	11
Kiek sprendimų parduota	12
Kokia vidutinė sandorio vertė doleriais	13

Informacija turėtų būti surašoma į specialias formas ar įvedama į kompiuterį.

Ji padės jums stebėti prekybos sistemos veiklą papunkčiui.

Ji atskleis be galo daug.

Sistema parodys, koks yra ryšys tarp bet kurių dviejų jūsų prekybos proceso punktų.

Nurodys, kuriame punkte reikia padėti kiekvienam konkrečiam pardavėjui. Ir kurie iš jūsų pardavėjų „veikia tiksliai pagal sistemą“, o kurie – ne.

Jeigu esate apskaičiavę skambučio kainą, tuomet galite apskaičiuoti ir kito proceso punkto įvykdymo vertę, tada dar kito ir taip toliau, kol apskaičiuosite tikrąją vieno pardavimo savikainą.

Trumpai tariant, informacinė sistema teiks jums reikiamą informaciją!

Jos jūs dar neturėjote.

O privalote turėti, kad galėtumėte plėtoti, kontroliuoti ir keisti savo prekybos sistemą.

Ji informuos apie finansus, gamybą ir produkcijos tobulinimą.

Sistemų strategija yra rišamoji franšizinės įmonės prototipo medžiaga, o informacija sutvirtina pačią sistemų strategiją.

Ji parodo, ką, kur ir kodėl reikia keisti.

Užsiriškite akis, apsisukite tris kartus aplinkui, paimkite į ranką strėliukę ir imkite laukti iš dangaus ženklo, kada ir kur ją mesti – štai ką reikštų dirbti neturint informacijos!

Toks žaidimas nežada nieko gera.

Tačiau taip pasiryžę žaisti dauguma smulkiųjų verslininkų.

Pasyviosios sistemos, aktyviosios sistemos, informacinės sistemos.

Daiktai, veiksmai, idėjos, informacija.

Medžiaga, iš kurios padarytas mūsų gyvenimas, taip pat ir verslas.

Ar matote, kaip sunku atskirti vieną nuo kitos?

Ar matote, kaip glaudžiai jos tarpusavyje susijusios?

Ar suprantate, ką noriu pasakyti apie verslo sistemą apskritai?

Ir kodėl taip svarbu žvelgti į savo įmonę kaip į visiškai integralią sistemą?

Kad kurią nors savo įmonės dalį laikyti atskira nuo visumos būtų didelė kvailystė, nes kiekviena atskira dalis jūsų įmonėje veikia visumą, o visuma veikia kiekvieną atskirą dalį.

Kad viskas – ir gyvenimo vizija, ir strateginis tikslas, ir organizacinė strategija, ir valdymo strategija, ir darbuotojų ugdymo strategija, ir rinkodaros strategija, ir sistemų strategija – yra ne tiek viena nuo kitos priklausomos, kiek *susijusios tarpusavyje dalys.*

Kad jūsų įmonės plėtros programa visiškai priklauso nuo jūsų supratimo apie tas tarpusavio sąsajas. Ir kad jūsų įmonės prototipas ją atspindi.

Jeigu visa tai supratote, vadinasi, ne veltui gaišote laiką skaitydami šią knygą.

Jei ne, nusiimkite nuo akių raištį, nes neverta dar sykį suktis aplink.

Reikia imtis darbo. Nebėra laiko mėtyti strėlyčių į tamsą.

Pokalbis ėjo į pabaigą. Ir Sara, ir aš tai žinojome. Beliko tik sujungti dalis. Padėti jai susieti viską, apie ką kalbėjome. Parodyti jai, kad viskas pritaikoma (štai kas iš tiesų buvo labai svarbu) jos įmonei „Pyragai".

– Suprantu, ką turite omenyje, kalbėdami apie *pasyviąsias sistemas*, – pasakė ji. – Tai yra mano parduotuvės iškaba,

grindys, sienos, prekių lentynos, darbuotojų uniformos ir taip toliau. Kitaip tariant, visi matomi mano įmonės elementai ir tai, kaip jie dera tarpusavyje. Iš tiesų – viską padarius tvarkingai, įmonė turėtų atrodyti kaip visiškai integruota ir gražiai suprojektuota sistema.

Taip pat suprantu ir ką kalbėjote apie *informacines sistemas*, – tęsė ji. – Tai mano gebėjimas gauti informaciją apie visų savo parduotuvių darbą (ji jau galvojo apie keturias parduotuves, ne apie vieną!): kiek pyragų parduota, kokių pyragų, kokiu laiku jie parduoti, kiek pirkėjų atėjo į kiekvieną parduotuvę, kada atėjo, kiek iš jų nusipirko pyragų išsinešti, kiek pyrago gabalėlių buvo parduota valgyti vietoje, ir taip toliau, ir visa kita.

Tačiau aš ne visai supratau, kas tai yra *aktyviosios sistemos*. Ar galėtumėt papasakoti apie tai šiek tiek daugiau? Nelabai įsivaizduoju savo darbuotojus taikant... kaip jūs ją pavadinote... aaa, *efektyviąją prekybos sistemą*.

– Atsimenate, ką kalbėjau pirmiau, kai aptarinėjome naujovių diegimą? – atsakiau Sarai. – „Sveiki, ar esate buvę čia anksčiau?“ minėjau kaip priešingą pasisveikinimo „Sveiki, ar galėčiau jums padėti?“ variantą. Ką apie tai pasakysite?

O ar atsimenate mano minėtąjį *žaidimą, kurį verta žaisti*, ir įdarbinimo procesą, kurį jaunasis valdytojas taikė viešbutyje? Scenarijų, kuriuo jis rėmėsi pasakodamas istoriją apie boso žaidimą?

Tiesą sakant, – kalbėjau toliau, – *aktyvioji sistema* – tai bet koks rašytinis ar žodinis bendravimas su kiekvienu asmeniu, susijusiu su tavo įmone. Retas kuris supranta, kad visi pasakyti žodžiai įgauna galios tuomet, kai jie yra susiję.

Įdarbinimo scenarijus, parduotuvės pavadinimas, darbuotojų ugdymas, žodžiai pirkėjui skirtoje brošiūroje, reklaminiai skelbimai, – viskas, ką sakai, turi veikti išvien, kaip turi veikti ir visi regimieji tavo parduotuvės komponentai, kad žinia, kurią nori pranešti klientu, būtų įtikinama.

Kad daugiau nėra nė vienos tokios įmonės kaip tavieji „Pyragai".

Nes niekas negali papasakoti tokios pat istorijos, kokią papasakojote jūs.

Ir niekas nekalba tokiais pačiais žodžiais, kokiais kalbate jūs.

Šie žodžiai atskleidžia „Pyragų" idėją.

Idėją, gimusią jūsų ir tik jūsų galvoje.

Kurią taip gerai supratote jūs ir jūsų teta.

Idėją, kuri yra įmonės šerdis, jos dvasia.

Ar žinote, kokia vertinga yra dvasia, Sara? Ją reikia puoselėti. Ja reikia dalytis su artimu. Ją reikia išleisti į pasaulį.

Štai kas yra *aktyviosios sistemos*. Dabar supratote? Matote, kaip visa tai susilieja į vieną gražią, patvarią ir vis dėlto nuolat kintančią visumą?

Dabar supratote, kodėl sakiau, jog Specialisto vaidmens nebeužtenka? Jog reikia daug nuveikti, kad jūsų įmonė išnaudotų visą savo potencialą. Ir tai teikia vien džiaugsmą!

Sara plačiai šypsojosi.

19

LAIŠKAS SARAI

Laisvė neateina savaime – jos reikia siekti. Ir nepelnoma vieninteliu bandymu – jos reikia siekti kiekvieną dieną.

– Rollo May
iš knygos *Žmogus ieško savęs*

Brangioji Sara,

Yra pasakyta, kad visatoje atsitiktinumų nebūna, taigi manyčiau, jog tai likimo ženklas, kad kaip tik šiandien, kai rašau jums, trečią kartą baigiau skaityti nuostabią Rolo Mėjaus knygą *Žmogus ieško savęs* (*Man's Search for Himself*). Ji duoda visiems mums, užsiimantiems verslu, nuostabią pamoką. Mes tikime, jog esminės vertybės, prasmė, tikslas ir asmeninė jėga kyla iš pažangaus mąstymo, ir Rolas Mėjus apie tuos pačius dalykus kalbėjo be galo išraiškingai jau 1953 metais!

Kas iš mūsų, verslo žmonių, šiandien prisimena Mėjaus *Nerimo amžių* (May, *Age of Anxiety*) ar Kamiu (Camus), Dostojevskį ar Kirkegorą (Kierkegaard), Kafką ar Orvelą (Orwell), T. S. Elioto *Tuščiavidurius žmones* (T. S. Eliot, *The Hollow Men*) ar Deivido Rysmeno *Vienišą minią* (Davide Riesman *The Lonely Crowd*)? Vis dėlto jie nagrinėjo ne sė-

kmės versle, o gyvenimo ir mirties klausimą! Jeigu ilgėjomės tų vertybių 1953 metais ir tebesiilgim jų dabar, kas tuo metu mums nutiko? Šaltasis karas? Kelionė į Mėnulį? Korėjos įvykiai? Vietnamo karas? Kambodža? Seksualinė revoliucija? Feministinė revoliucija? Žmogaus teisių problemos? Psichologinė revoliucija? *Naujojo amžiaus judėjimo* manifestas ir artėjantis tūkstantmetis? Sakyčiau, viskas! Ir vis dėlto po visa to mes dar ieškome prasmės ir tikėjimo ir kalbame apie tai tarsi apie visiškai naujus dalykus!

Ko dar neišmokome iki dvidešimto amžiaus pabaigos, Sara? Gal mums tai mažai rūpėjo? Prasmė, mano nuomone, yra rūpestingumo produktas, o ne atvirkščiai. Kuo rūpinamės, tam suteikiame prasmę. Todėl ir sakau, kad dauguma verslininkų savo darbui prasmės neteikia, nes atlieka jį nerūpestingai.

Žinoma, šis tas mums rūpi. Mums rūpi, kaip pasidaryti pinigų. Mums rūpi saugumas. Mums rūpi futbolas.

Tačiau tie dalykai, kai padedame juos šalia Dostojevskio, Kamiu, Tolstojaus, Kirkegoro ar Kafkos, Senojo Testamento, Naujojo Testamento ar Rolo Mėjaus vertybių, tampa visai nereikšmingi. Bėda ta, Sara, kad net ir kalbėdami apie vertybes, mes apie jas kalbame taip, tarsi jos būtų prekė, kaip megztinis ar pora *Gucci* batelių, kuriuos galima gauti išrašius čekį. Tą patį galima pasakyti ir apie dabar itin dažnus vadovavimo, vadybos ar bendravimo meno seminarus. Tarsi šiek tiek pamokyti staiga praturtintume savo vidinį pasaulį. Manau, kad ne, Sara.

Mano nuomone, baigiantis dvidešimtajam amžiui, mums, žaidžiantiems paskutinį savo žaidimą, prireiks kur

kas daugiau, nei siūlo mūsų „mokytojai“. Mums reikia sukrėtimo, stipraus, nežmoniško, kuris paneigtų mažas mūsų vertybes ir priverstų arba peržengti savo asmeniško pasaulėlio ribas, arba sudegintų vietoje. Galbūt tą smūgį suduoti sau turime patys.

Štai kokia problema, Sara, tačiau kartu ir galimybė. Žmogus pasiekia tokį gyvenimo tašką, kai jis ne tik pasiruošęs, bet tiesiog trokšta nepaisyti pavojų ir su viltimi žengti nežinion, nors neturi nė mažiausios garantijos, kad jam pasiseks.

Tame taške, man atrodo, mes ir išsiskyrėme. Aš tarytum stovėjau kryžkelėje ir žiūrėjau, kaip jūs pasukote nauju keliu. Man rodėsi, kad aš žinau, kur link jūs einate ir ką ten rasite, antra vertus, tuo pat metu supratau, jog vargu ar galima numatyti tos kelionės baigtį. Stovėjau galvodamas, kad jūsų pasirinktas kelias sujungė ateitį su praeitimi, su vaikyste ir su „dvasia“, apie kurią jūs kalbėjote kaip apie prarastą.

Tačiau iš gyvenimiškos patirties žinau, kad savo „dvasią“ surasi ne praeityje, – ji lauks ateityje, naujai pasirinktame kelyje. Ji priekyje, nes ji jau pasirinko! Viskas, ko trūko, tai jūsų pasirinkimo, ir štai – jūs vėl kartu! Gana metafiziškai skamba mano, praktiško vyruko, lūpose, tačiau nors ir negaliu to įrodyti, be šešėlio abejonės žinau, jog tai yra tiesa.

Žinau, nes lygiai tas pats ne vieną kartą buvo nutikę ir man, kai tik būdavau tam pasirengęs. Žinau, kad dvasia manęs laukia kažin kur priekyje, ant vieno iš tūkstančių kelių, ir tik nuo manęs priklauso, ar pasirinksiu tą vienintelį, ar žengsiu juo nedvejodamas, artėdamas prie savojo *aš*, prie savo dvasios.

O prasmė, Sara, ir glūdi mūsų dvasioje. Tame, ką tavo teta vadino rūpestingumu. Kai tėvai ir mokytojai manė, jog dvasia yra griaunamoji jėga ir mėgino iš jūsų ją atimti, teta žinojo tai, ką tu, Sara, pati dabar supratai. Kad dvasia visą laiką laukė! Ji niekur nebuvo dingusi – tai tu buvai „kažkur ne čia". Kelias, kurį pasirinkai dabar, yra tas pats, kuriame buvote kartu su teta jos virtuvėje; taip pat ir aną vasaros rytą tavo, mažos mergaitės, lovoje, kai kvėpavai sodriu, maloniu vasaros oru; ir ten, tarp keturių ąžuolų, kur lietei juodo žirgo kaktą.

Tavo kelias, Sara, visados buvo šalia, tik tu paprasčiausiai buvai paklydusi. Tu bijojai juo žengti. Kaip ir kiekviena mergaitė, jūs vaikystėje troškote tėvų ir mokytojų meilės, todėl atsiskyrėte pati nuo savęs. Laimei, ne visam laikui.

Šis, verslininko, kelias, kuriame dabar esate, daro tokius vingius, kurie stulbins, o kartais netgi priblokš. Dėl to jis ir yra toks nuostabus! Netikėtumų kelias. Nuolatinės kovos kelias. Todėl jį galima būtų pavadinti gyvenimo keliu arba, kaip greičiausiai būtų pasakęs Rolas Mėjus, „laisvės keliu". Jis sakė: „Vadinasi, laisvė nėra vien tik apsisprendimas pasakyti „taip" arba „ne". Tai yra sugebėjimas formuoti ir kurti save. Laisvė yra gebėjimas, anot Nyčės, „tapti tuo, kuo esi iš tiesų"*.

Ir dar štai kas, Sara: po to, kai tiek daug kalbėjome apie jūsų įmonę ir apie jūsų santykį su ja, apie planavimą ir apie sistemas, apie valdymą ir apie darbuotojų ugdymą, apie rinkodarą ir apie daugybę kitų dalykų, būčiau labai nerū-

* *Rollo May, Man's Search for Himself) (W. W. Norton & Company Inc., 1953), p. 165.*

pestingas, jeigu neprimin̆čiau, kad visa tai neteks prasmės, jeigu pamiršite viena: *laikykite uždangą pakeltą*. Uždanga yra jūsų patogumo zona, tarsi kaukė, kurią užsidėjote vaikystėje, nes taip buvo saugiau, nors dvasia taip nesijautė. Patogumo zona buvo uždanga, kurią nuleidote sau priešais veidą ir pro kurią žvelgėte į pasaulį. Tai buvo ankštas jaukus pasaulėlis, kuriame gyvenote, žinodama visas slėptuves, nes jis toks mažytis. Jūsų patogumo zona buvo jus visiškai įkalinusi, tai gali pasikartoti, kai būsite tam mažiausiai pasiruošusi, nes ji tarsi gyva žino, ką ji jums reiškia. Ji žino, kaip jūs trokštate jaustis patogiai. Žino, kokią kainą žmonės pasirengę sumokėti už patogumą: didžiausią kainą – gyvenimą.

Taigi, Sara, jeigu naujas kelias – gyvenimas su savo dvasia – jums turi prasmę, branginkite jį. Nes patogumo troškimas mus užvaldo tada, kai mažiausiai to tikimės. Jis visus paverčia bailiais.

O dabar likite sveika. Praneškite, kaip jums sekasi, kaip jūsų verslas. Ir prisiminkite: širdimi aš visados su jumis, kad ir kur jūs būtumėte.

Epilogas

IŠ SVAJONĖS ATGAL Į AMERIKOS SMULKŲJĮ VERSLĄ

Turėtum žinoti, kad žinių žmogus gyvena veikdamas, ne galvodamas apie veiklą, net negalvodamas apie tai, ką galvos, kai bus ją baigęs. Žinių žmogus širdimi pasirenka kelią ir eina juo.

– Carlos Castaneda
iš knygos *Nepažįstama tikrovė*

Ši knyga nėra paprasčiausiai sėkmės receptas – *tai kvietimas pakelti ginklus.*

Tačiau tai nereiškia, kad kviečiu į mūšį. Kviečiu mokytis.

Mokytis jausti, mąstyti, veikti kitaip, produktyviau, žmogiškiau, nei leidžia turimi įgūdžiai ir supratimas. Šiandienis pasaulis yra sudėtingas. Žmonija per pastaruosius dvidešimt metų patyrė daugiau, negu kad išgyveno per 2000 ankstesniųjų.

Geografinės, politinės, socialinės ir emocinės ribos, kurios kadaise atliko tam tikrą skiriamąją funkciją, daugiau nebeegzistuoja. Taisyklės nuolatos keičiasi. Tačiau žmonės negali gyventi be sienų, be struktūros, be taisyklių. Taigi atsirado ir išplito naujos ribos, kad užpildytų tuštumą, atsi-

radusią vietoj tų, kurios, rodos, nebetenkino mūsų *Naujojo amžiaus* sąlygų. Deja, tokiame sparčiai kintančiame pasaulyje maža laiko įsisavinti taisykles. Vos naujos taisyklės įsigalioja, jas kaipmat sunaikina nepasotinamas pokyčių sūkurys, jų vietoje tuoj atsiranda kitos ir taip toliau.

Visas šis virsmas kelia chaosą ir netvarką, kiekvienas pasikeitimas daro pasaulį vis audringesnį, laikomasi vis mažiau tradicijų. Pasaulis atsiduria bėdoje, kur karaliauja sąmyšis.

Tačiau bėdos šaknys nėra „tenai", jos – ne pasaulyje. Jeigu taip būtų, mes iš tiesų būtume patekę į didelę bėdą. Nes kas iš mūsų galėtų kontroliuoti „ten" vykstančius dalykus? Jeigu mums sunku susitvarkyti net su savo įmone, tai kaip, po galais, galėtume tvarkyti pasaulį?

Neįmanoma. Tai visiškai aišku. Bet koks kvietimas pakelti ginklus tėra laikina priemonė, jis baigiasi nusivylimu ir galiausiai katastrofa. Nes laikinos priemonės nieko neišsprendžia. Neapgalvotos pastangos sutvarkyti pasaulį negali pakeisti padėties. Jeigu jos ir būtų veiksmingos, tai galėtų pakeisti tik tas aplinkybes, kuriomis gyvename šiuo metu.

Ne, mes negalime pakeisti pasaulio, negalime paveikti „ten" vykstančių dalykų. Ir, laimei, nereikia to daryti. Reikia pradėti nuo daug arčiau, nuo „čia". Iš tiesų – jeigu norime, kad pavyktų, privalome elgtis būtent taip. Nes chaosas prasideda ne „ten", jis – „čia", tavyje ir manyje.

Ne pasaulis yra problema. Problema – mes.

Pasaulyje nėra chaoso. Chaosas esame mes.

Jeigu pasauliui, kaip gyvam organizmui, trūksta sveiko proto, vadinasi, jo trūksta kiekvienam iš mūsų. Jei pasaulis elgiasi taip, tarsi nežinotų, ką daro, tai tik dėl to, kad taip

elgiamės mes. Jeigu pasaulis žiaurus, godus, beširdis, nežmoniškas ir dažnai tiesiog kvailas, tai tik dėl to, kad tokie esame mes.

Todėl, jeigu ketinam pakeisti pasaulį, pirmiausia turime keistis patys!

Deja, mūsų nemokė taip mąstyti. Mes norime sutvarkyti pasaulį taip, kad liktume tokie patys.

Laikas pradėti mokytis. Laikas keistis.

Antraip chaosas išliks.

Daugiau nebegalime sau to leisti.

Nebeturime laiko, štai ir viskas.

Kaip užpildyti spragą

Štai apie ką iš tiesų yra ši knyga. Apie tai, kaip užpildyti spragą.

Spragą tarp „išorės" ir „vidaus".

Tarp pasaulio „ten" ir pasaulio „čia".

Jūsų maža įmonė gali tapti jungtimi. Tiltu, jungiančiu jus su pasauliu. Tiltu, kuris suartintų pasaulį „ten" ir pasaulį „čia" taip, kad jie taptų žmoniškesni. Taip, kad abu taptų produktyvesni.

Kaip ir šioje knygoje aprašytas viešbutis, jūsų maža įmonė gali tapti jūsų treniruočių sale. Džojus Hajamsas savo knygoje *Dzenbudizmas kovos menuose* apibūdina, kas yra treniruočių salė:

Treniruočių salė yra miniatiūrinis kosmosas, kur užmezgate ryšį su savimi – su savo baimėmis, troškimais, reak-

*cijomis ir įpročiais. Tai yra izoliuota konflikto arena, kur stojame priešais oponentą, nors šis iš tiesų nėra oponentas, bet greičiau partneris, padedantis geriau pažinti save. Tai vieta, kur per trumpą laiką galime labai daug sužinoti, kas esame ir kaip reaguojame į pasaulį. Susidūrimai, vykstantys salėje, padeda spręsti konfliktus, kylančius išorėje. Visiška koncentracija ir disciplina, reikalinga studijuojant kovų menus, pernešama į kasdienį gyvenimą. Veikla, kuria užsiimama treniruočių salėje, nuolatos skatina siekti naujų dalykų, taigi ji kartu yra ir savišvietos šaltinis, kaip kad tai vadina dzeno mokytojai.**

Kaip tik tokia ir yra maža įmonė!

Vieta, kuri akimirksniu reaguoja į kiekvieną mūsų veiksmą. Kurioje galime patikrinti savo idėjas ir pasitikrinti patys. Kurioje klausimai tampa mažų mažiausiai tokie pat svarbūs kaip ir atsakymai. Kurioje bendrieji dėsniai turi užleisti vietą detalėms. Kuri reikalauja mūsų dėmesio. Kurioje turi būti laikomasi taisyklių ir tvarkos. Tai veiklos praktika, o ne idealizuota teorija. Tačiau praktiką lydi idealizmas. Toje vietoje pasaulis sumažėja ir tampa lengvai valdomas, antra vertus, jis lieka toks didelis, kad mes galime jame išbandyti visa, ką turime. Tikra treniruočių salė.

Toks yra mūsų nuosavas pasaulis.

---

* *Joe Hyams, Zen in the Martial Arts (Los Angeles: J. P. Tarcher, Inc., 1979), p. 12.*

Nuosavas pasaulis

Mes kalbėjome apie Amerikos smulkiojo verslo svajonę. Svajonė, kuri skatino veikti daugybę verslininkų ir ne tik.

Svajonė turėti savo pasaulį.

Kas yra ta verslo revoliucija, apie kurią šiandien tik ir šnekama, kai milijonai žmonių pradeda nuosavą verslą?

Tai skrydis iš chaoso pasaulio į savo pasaulį.

Tai yra struktūros, formos ir kontrolės ilgesys. Ir dar šio to, kas yra be galo asmeniška, galbūt neapibrėžta ir susiję su mūsų prigimtimi. Tai ryšio su savim ir pasauliu ilgesys. Tokio ryšio, kurio niekaip nepatirsime dirbdami kitiems.

Deja, pavyzdžiai byloja, jog svajonė išsipildo retai. Dauguma mažų įmonių žlunga. Priežastis aiški. *Į verslą mes su savimi atsinešame chaosą.*

Atėję į verslą, mes nepasikeičiam. Mes stengiamės pakeisti pasaulį, o patys liekame tokie, kokie buvome.

Todėl maža įmonė, kurią įkūrėme, kad ši atvertų mums naują pasaulį, tampa tikra nelaime!

Išvada tokia: mes negalime pakeisti savo gyvenimo, pradėdami nuo išorės. Jei bandysime, sukursime dar didesnį chaosą!

Savo gyvenimą pakeisime ir nuosavą pasaulį sukursime tada, kai suprasime, kaip jis sudarytas ir kaip funkcionuoja. Ir kai perprasime žaidimo taisykles. Tai reiškia, kad turime ištirti pasaulį ir nustatyti, kokią vietą jame užimsime. Kad pasisektų, mūsų pasirinktas pasaulis turėtų būti nedidukas.

Toks pasaulis yra maža įmonė.

Įmonės plėtros programa – tai instrumentas jam pažinti.

Franšizinės įmonės prototipas – siektinas pažinimo vaisius.

Naujovių diegimas, *kiekybinis vertinimas* ir *derinimas* – tai praktinė veikla, kuri atskleidžia mums ir konkurentams mūsų silpnąsias ir stipriąsias vietas. Parodo, kas iš tiesų pasaulyje veiksminga, o kas tėra mūsų vaizduotės žaidimas. Nes kovos menų turnyre vaizduotė nereikalinga. Ten gali būti užmuštas!

Naujovių diegimas, *kiekybinis vertinimas* ir *derinimas* įprasmina mūsų verslą. Tai tam tikra filosofinė sistema, kuri padeda mums sąveikauti su pasauliu. Tai motyvai, skatinantys mokytis, kurti ir peržengti savo pačių kitados nusistatytas ribas.

Diegdami naujoves, *kiekybiškai vertindami* įvairius darbo aspektus ir *derindami* juos tarpusavyje, mes padarome savo įmonę šiuo tuo daugiau nei paprasta darbo vieta.

Ji ima tenkinti visą mūsų asmenybę – ne tik mumyse tūnantį Specialistą, bet drauge ir Vadybininką bei Verslininką.

Maža įmonė daro mus gyvybingesnius.

Idėja, skatinanti veikti

Ar pasiseks?

Ar franšizinės įmonės prototipas funkcionuos taip, kaip jūs planavote?

Sena kinų patarlė sako:

Išgirdęs pamirši.
Pamatęs prisiminsi.
Padaręs suprasi.

Mano atsakymas – didžiulis „taip!". Pasiseks. Man sekasi visada. Seksis ir jums. Prototipas dirbs sėkmingai, nes pati jo idėja skatina visus uoliai dirbti. Negalima dirbti pusėtinai. Arba karštligiškai. Dirbti reikia sumaniai, protingai, kryptingai, sistemiškai ir rūpestingai.

Pats įmonės plėtros procesas akimirksniu ima keisti jį pradėjusius žmones.

Tai yra sėkmės raktas.

Kurie įsitraukia į šį procesą, turi nuolatos prisiminti savo tikslą. Tokiu būdu jų tikslas susiejamas su realiu daiyku – įmone. Vieta, kur tikslų realumą galima patikrinti konkrečiais veiksmais. Įmonė tampa trokštamo gyvenimo simboliu, akivaizdžiu pavyzdžiu to, kas esi ir kuo tiki. Gyvas, veikiantis, besiplėtojantis žmogaus valios liudijimas.

Bet paprašysiu daugiau apie tai negalvoti.

Laikas veikti.

Nepradėję veikti nesuprasite.

Kai pradėsite, nebebus apie ką galvoti – jau būsite kelyje.

O kol kas tai tik dar viena gera idėja, tik dar viena kūrybinga mintis.

Laikas jas įkūnyti.

Laikas iš svajonės grįžti į Amerikos smulkųjį verslą.

Per toli buvome nuklydę.

Pabaigos žodis

ŽENGIAME PIRMĄJĮ ŽINGSNĮ

Ką darysite?

Ugnis jau įžiebta. Turbūt jau norite pradėti. Norite paversti savo įmonę maža pinigų kalimo mašina.

Ką gi, kaip ir Sara bei tūkstančiai mažų įmonių savininkų, turite žengti pirmąjį žingsnį.

Turite atsisieti nuo savo įmonės ir pažvelgti į ją naujomis akimis.

Privalote išanalizuoti šiandieninę savo įmonę, nuspręsti, kaip ji turi atrodyti, kai ją pakeisite pagal savo norą, ir nustatyti, kokia spraga yra tarp to, kas esate, ir to, kuo reikia būti, kad paverstumėte svajonę tikrove.

Ši spraga tiksliai parodys, ką reikia atlikti, kad sukurtumėte savo svajonių įmonę.

Pažvelgę į verslą taip, kaip siūloma šioje knygoje, sužinosite, jog spraga *visada* atsiranda ten, kur trūksta sistemos, kur nėra tikro savininko, kuris sugebėtų savo įmonę išskirti visų kitų.

Nuo tada, kai 1986 metais pirmą kartą pasirodė *V-mitas* (*E-Myth*), mes, *E-Myth Worldwide* bendrovės ekspertai,

padėjome žengti pirmąjį žingsnį tūkstančiams mažų įmonių savininkų, padėjome jiems iš šalies pažvelgti į savo įmonę ir panaikinti tą spragą.

Tą patį siūlome ir jums. Pradėsime nuo kvietimo *nemokamai* dalyvauti *E-myth Experience*™* renginiuose. Sužinosite, kaip pereiti tiltą, jungiantį dabartinę jūsų įmonę, jūsų gyvenimą, su ateitimi. *E-myth Experience* nuneš jus ten, kur dar niekada nesate buvę, ir leis pasijusti ten kaip namie.

Ženkite pirmąjį žingsnį: perskaitykite formą, esančią šios knygos pabaigoje, ir įvykdykite nurodytas instrukcijas.

Ir turėkite galvoje štai ką:

Išgirdęs pamirši.
Pamatęs prisiminsi.
Padaręs suprasi.

Pradėkime

Michael E. Gerber
E-Myth Worldwide
Santa Rosa, California
2001 m. birželis

---

* *E-Myth Worldwide vykdoma mokomoji veikla (vert.).*

Penki būdai, kaip pritaikyti V-mitą

1. Aplankykite Maiklo Gerberio V-mito tinklalapius

Juose rasite daug medžiagos, susijusios su šios knygos temomis. Taip pat galėsite nemokamai arba su nuolaida pasinaudoti produktais bei paslaugomis, skirtomis mažų įmonių savininkams, dalyvauti seminaruose ir mokymo kursuose, rasite praktinių V-mito taikymo pavyzdžių. Mes nuolatos atnaujiname savo tinklalapius, todėl lankykitės juose kuo dažniau.

E-Myth Worldwide bendrasis tinklalapis: www.e-myth.com
E-Myth Revisited (Naujas žvilgsnis į V-mitą): www.e-myth-revisited.com
E-Myth Contractor (V-mitas rangovui): www.e-myth-contractor.com
E-Myth Physician (V-mitas gydytojui): www.e-myth-physician.com
E-Myth Manager (V-mitas vadybininkui): www.e-myth-manager.com

2. Paskambinkite į *E-Myth Worldwide* telefonais 1-800-221-0266 (JAV) arba 707-569-5600 (visame pasaulyje) ir paprašykite nemokamo kvietimo į seminarą, kuriam vadovaus atestuotas *E-Myth* bendrovės konsultantas.

3. Pasirašykite sutartį, kad gautumėte *E-Myth* bendrovės informacinius biuletenius

Kas mėnesį elektroniniu paštu gaukite naujausius ir geriausius mūsų straipsnius apie *V-mitą*, apie Maiklą Gerberį bei sekite specialius pasiūlymus. Jums tereikia apsilankyti šiuo elektroniniu adresu ***http://www.e-myth.com/subscribe.htm***

4. Dalyvaukite *E-Myth* bendrovės renginiuose

Galite dalyvauti viename iš daugelio mūsų seminarų arba susitarti, kad atestuotas *E-Myth* konsultantas atvyktų perskaityti pranešimo į jūsų verslo šakos atstovų susitikimą ar suvažiavimą. Daugiau informacijos gausite paskambinę mums telefonu: **1-800-221-0266**.

5. Susirašinėkite su E-Myth Worldwide elektroniniu paštu

info@e-myth.com
Siųskite savo prašymus, klausimus ar užsakymus mūsų Klientų aptarnavimo skyriui.

international@e-myth.com
Čia galite teirautis informacijos apie atestuotus *E-Myth* konsultantus, dirbančius už Jungtinių Amerikos Valstijų bei Kanados ribų.

stories@e-myth.com
Siųskite savo pasakojimus ar V-mito taikymo atvejų analizes.

APIE AUTORIŲ IR JO KNYGĄ

Maiklas Gerberis (Michael E. Gerber) yra bendrovės *E-Myth Worldwide* (Pasaulinis V-mitas) steigėjas ir pirmininkas. Bendrovė įsteigta 1977 metais. Čia Gerberis sukūrė savo unikalias smulkiojo verslo įmonių perorganizavimo rekomendacijas, kuriomis sėkmingai pasinaudojo daugiau kaip 25 000 jo klientų – smulkiųjų verslininkų.

Tai naujas ir iš esmės pataisytas avangardistinės knygos *V-mitas* leidimas. Maiklas Gerberis išsklaido mitus apie nuosavo verslo kūrimą ir parodo, kaip galima efektyviai valdyti įmonę. Toliau jis lydi jus verslo pasaulyje nuo jūsų verslo vaikystės, eina drauge su jumis per paauglystės metus ir atveda į verslo brandą. M. Gerberis atskleidžia smulkiojo verslo kūrimo paslaptis. Apie mažas įmones jis visų pirma kalba kaip apie franšizinių įmonių prototipus. Galiausiai Gerberis parodo esminį, dažnai nepastebimą skirtumą tarp darbo su savo įmone ir darbo savo įmonėje. Perskaitę šią knygą tikrai gebėsite plėtoti savo verslą nuspėjamai ir produktyviai.

Gerber, Michael E.
Ge289 Verslo mitas : kodėl daugelis smulkiojo verslo įmonių žlunga ir kaip spręsti šia problemą / Michael E. Gerber. - Kaunas : Mijalba, 2006. - 280 p.

ISBN 9955-599-32-4

Šiame naujame ir iš esmės pakeistame daugiau kaip vieno milijono egzempliorių tiražu išleistos pirmaujančios perkamiausios knygos Verslo mitas leidime Maiklas Gerberis išsklaido mitus apie nuosavo verslo kūrimą ir parodo, kaip kasdienės prielaidos gali įpratinti valdyti įmonę. Toliau žingsnis po žingsnio jis lydi jus verslo pasaulyje: pradėdamas verslo vaikyste, per paauglystės augimo skausmus, veda į subrendusio verslo perspektyvą, nušviečia sėkmingo verslo aspektus ir parodo, kaip franšizės paslaugas pritaikyti kiekvienam verslui, nepaisant, ar juo užsiimama pagal franšizę, ar ne. Galiausiai Gerberis parodo esminį, dažnai nepastebimą skirtumą tarp darbo savo įmonei ir darbo savo įmonėje. Perskaitę V-mitą, tikrai gebėsite plėtoti savo verslą prognozuojamai ir produktyviai.

UDK 65:334

Michael E. Gerber
Verslo mitas

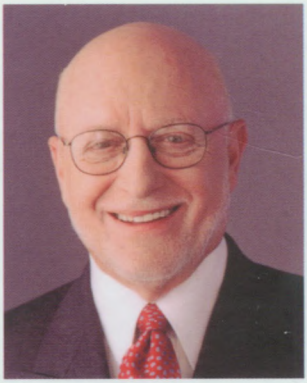
Vertėja – Vaida Bilinskienė
Redaktorius – Andrius Rondomanskis
Viršelis – Daiva Šulgaitė
Maketuotoja – Jūratė Valaitienė

Tiražas 2000 egz. Užsakymo Nr. 122

Išleido leidykla „Mijalba“
www.mijalba.com
Kaunas, tel.: 8 687 86760
El. paštas: info@mijalba.com

Spausdino UAB „BALTO“
Utenos g. 41A, LT-08217 Vilnius
tel. 85 210 1111, faks. 85 210 1118
www.logotipas.lt; www.balto.lt

Šiame naujame ir iš esmės pakeistame daugiau kaip vieno milijono egzempliorių tiražu išleistos pirmaujančios perkamiausios knygos *Verslo mitas* leidime Maiklas Gerberis išsklaido mitus apie nuosavo verslo kūrimą ir parodo, kaip kasdienės prielaidos gali įpratinti valdyti įmonę. Toliau žingsnis po žingsnio jis lydi jus verslo pasaulyje: pradėdamas verslo vaikyste, per paauglystės augimo skausmus, veda į subrendusio verslo perspektyvą, nušviečia sėkmingo verslo aspektus ir parodo, kaip franšizės paslaugas pritaikyti kiekvienam verslui, nepaisant, ar juo užsiimama pagal franšizę, ar ne. Galiausiai Gerberis parodo esminį, dažnai nepastebimą skirtumą tarp darbo savo įmonei ir darbo savo įmonėje. Perskaitę *V-mitą*, tikrai gebėsite plėtoti savo verslą prognozuojamai ir produktyviai.



MICHAEL E. GERBER yra *E-Myth Worldwide* (Pasaulinis V-mitas) steigėjas ir pirmininkas. Čia jis davė pradžią savo unikaliam smulkaus verslo įmonių perorganizavimo būdui, kurį pritaikė daugiau kaip 25 000 savo klientų – smulkiųjų verslininkų. *E-Myth Worldwide* yra Santa Rosoje, Kalifornijos valstijoje.

ISBN 9955-599-32-4